

Mestrado em Gestão de Informação
Master Program in Information Management

ELEMENTOS DO DESIGN THINKING COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DE MARCA DURANTE O COVID-19

Fernanda Nishi Ishikawa

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

**ELEMENTOS DO DESIGN THINKING COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DE MARCA DURANTE
O COVID-19**

por

Fernanda Nishi Ishikawa

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação, Especialização em Marketing Intelligence

Orientador/Coorientador: Professor Diego Costa Pinto

Julho 2021

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Diego Costa Pinto por todo suporte e disponibilidade durante as aulas em classe e principalmente nessa dissertação.

À minha família e amigos que ajudaram e acreditaram nos meus estudos durante todos esses anos.

RESUMO

Em tempos de crise, seja econômica, ambiental e/ou social, as empresas escolhem posicionamentos que podem melhorar ou piorar sua *brand image* perante o público. Dessa forma, saber planejar estratégias de gestão de marca e *branding* é fundamental para a sobrevivência da organização. Porém, como “pensar fora da caixa” e inovar em um momento incerto e de tantas dúvidas, como o da pandemia atual? A resposta desenvolvida neste trabalho está no estudo de inovação e no uso do método de *Design Thinking* como uma ferramenta para empresas que redesenharam sua gestão de marca e *branding* durante a pandemia do COVID-19. Essas mudanças aconteceram pela estratégia das marcas em criar uma imagem positiva em seus consumidores para que estes continuassem escolhendo-as. Portanto, para a conclusão dessa dissertação, foi realizada uma pesquisa qualitativa, consistindo na análise de documentos diversos e a realização de seis entrevistas com profissionais das áreas em questão. Os resultados mostram que a metodologia de *design thinking* é utilizado por muitas décadas, porém com nomenclaturas e etapas diferentes. Profissionais de diversas áreas unem suas ideias para um único objetivo em comum: criar a melhor solução para o indivíduo, da forma mais humanizada possível.

PALAVRAS-CHAVE

Branding; Crise de Imagem; Covid-19; Design Thinking; Gestão de Marca; Inovação; Logo; Pandemia; Redesign

ABSTRACT

In times of crisis, that could be economic, environmental and/or social, companies choose positions that can improve or worsen their displayed or public images. Therefore, knowing how to plan brand management and branding strategies is essential for the organization's survival. However, how to "think outside the box" and innovate in an uncertain moment and with so many doubts, such as the current pandemic? The answer developed in this work is based on an innovation study and the use of the Design Thinking method, as a tool for companies that redesigned their brand strategies during the COVID-19 pandemic. These changes happened due to the brands' strategy to create a positive image among their consumers, which continued to choose them. For the conclusion of this dissertation, a qualitative research was accomplished, with several documents and the realization of six interviews with professionals from the areas in question. Some real examples of companies will be exposed in this study so that it is possible to analyze how the brands redesign their strategies. Some real examples of companies will be exposed in this study to analyze the redesign of brand identities. The results show that the design thinking methodology has been used for many decades, but with different nomenclatures and stages. Professionals from different areas unite their ideas for a single common goal: to create the best solution for the individual, in the most humanized way possible.

KEYWORDS

Branding; Brand Management; Covid-19; Image Crisis; Design Thinking; Innovation; Logo; Pandemic; Redesign

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. TEMÁTICA	1
1.2. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	2
1.3. OBJETIVOS.....	3
2. REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1. INOVAÇÃO	4
2.2. DESIGN	5
2.3. DESIGN THINKING	6
2.4. CARACTERÍSTICAS DE UM DESIGN THINKER POR TIM BROWN	10
2.5. BREVE CONCEITO DE MARKETING POR PHILIP KOTLER	12
2.6. MARCA E GESTÃO DE MARCA	14
2.7. CRISE E CRISE DE IMAGEM	15
2.8. BRANDING.....	16
2.9. O DESIGN THINKING NO PROCESSO DE BRANDING.....	17
2.10. A MUDANÇA DO LOGOTIPO	18
2.11. O IMPACTO DO COVID-19	20
3. METODOLOGIA.....	24
4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	27
4.1. EMPRESAS COM POSICIONAMENTO FAVORÁVEL.....	27
4.1.1. Magazine Luiza.....	27
4.1.2. Ambev	28
4.1.3. Rede Giraffas.....	29
4.1.4. Mercado Livre	31
4.1.5. Movida	34
4.2. EMPRESA COM POSICIONAMENTO DESFAVORÁVEL	36
4.2.1. Madero.....	36
5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
6. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.....	40
7. BIBLIOGRAFIA.....	41
8. ANEXOS.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - AS TRÊS ETAPAS PRIMÁRIAS DO DESIGN THINKING SEGUNDO TIM BROWN	7
FIGURA 2 - AS CINCO FASES DO DESIGN THINKING SEGUNDO KELLEY	8
FIGURA 3 - O DUPLO DIAMANTE DO DESIGN THINKING	9
FIGURA 4 - PRODUTO GENÉRICO X PRODUTO COM MARCA	18
FIGURA 5 - A MUDANÇA DOS LOGOTIPOS DURANTE PANDEMIA	19
FIGURA 6 - O IMPACTO DO CORONAVÍRUS NO SETOR DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL	21
FIGURA 7 - O IMPACTO DO CORONAVÍRUS NO SETOR DE VAREJO	21
FIGURA 8 - O AUMENTO DE COMPRAS ONLINE	23
FIGURA 9 - AS AÇÕES DO MAGAZINE LUIZA NA PANDEMIA	28
FIGURA 10 - AS AÇÕES DA AMBEV DURANTE A PANDEMIA.....	29
FIGURA 11 - A MUDANÇA DO LOGOTIPO DA REDE GIRAFFAS.....	30
FIGURA 12 - A MUDANÇA DO LOGOTIPO DO MERCADO LIVRE	32
FIGURA 13 - #CODOACODOCHALLENGE.....	33
FIGURA 14 - CAMPANHA DA MOVIDA DURANTE A PANDEMIA.....	34
FIGURA 15 - MOVIDA NAS REDES SOCIAIS	35

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CNI	Confederação Nacional da Indústria
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ICSID	International Council of Societies of Industrial Design
CEO	Chief Executive Officer
POV	Point-of-view
KPI	Key Performance Indicator
SARS-CoV-2	Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2
CSSE	Center for Systems Science and Engineering
FGV	Fundação Getúlio Vargas
SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
PET	Polietileno Tereftalato
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
COVID-19	Coronavírus-19
IPO	Initial Public Offering

1. INTRODUÇÃO

1.1. TEMÁTICA

Com os avanços da tecnologia, as transformações dentro das empresas são essenciais para acompanhar as novas tendências do mundo consumidor. Suas necessidades mudam a cada instante e assim, a inovação possui um papel enorme nessa transformação. Uma pesquisa realizada durante a crise do COVID-19, pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) (2020), aponta que as soluções inovadoras serão determinantes para o país conseguir minimizar os prejuízos causados pelo vírus, sendo que 83% das 402 empresas entrevistadas, afirmaram que ações inovadoras serão fundamentais para a sobrevivência pós-pandemia.

Diante disso, o desenvolvimento desse estudo foi fomentado a partir do acontecimento mundial, a pandemia do Coronavírus, que provocou transformações na economia e na sociedade. A partir dessas circunstâncias, as quais podem ser chamadas de crises, várias organizações passaram a reconhecer a relevância em possuir uma estratégia de marca eficaz no desenvolvimento de suas imagens. Enquanto outras empresas preferiram não se posicionar diante uma situação instável, ou piormente, tomaram partido de forma errônea, afetando negativamente suas reputações.

Considerando os efeitos da pandemia no mundo, um grande desafio é o processo de consumo do homem. De acordo com o estudo feito pela McKinsey e Company, “O novo consumidor pós COVID-19” (2020), dados de abril de 2020 relataram que 80% dos brasileiros estavam pessimistas em relação a economia, 70% estavam cortando gastos e 40% estavam receosos em perder o emprego. Números que refletem o novo “normal”, envolvendo uma preocupação maior com gastos e despesas.

Neste contexto, as empresas perceberam a importância de desenvolver um planejamento de marca. *Branding*, segundo Philip Kotler, “é o poder de uma marca e está completamente associado a criar diferenças de seus competidores” (KOTLER, 2005, pg. 269). Assim, *branding* é um processo que atua no processo da reflexão da missão, valores e visão da empresa, abrangendo todas as camadas sociais, desde o presidente da organização até o consumidor final. Veremos que para os entrevistados envolvidos nesse estudo, o sucesso nos negócios

está na importância de entender o cliente, não apenas como um número dentro da contagem da receita, mas sua essência humana, suas necessidades e motivações.

Dessa maneira, estudaremos nesta dissertação como elementos do método de *design thinking* podem auxiliar no processo de gestão de marca das empresas, tendo como exemplos o caso do Magazine Luiza, do Mercado Livre e da Ambev. Também serão estudados elementos que resultaram no insucesso de uma grande empresa de restaurantes no Brasil.

1.2. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

A pandemia do novo coronavírus alterou o cenário político, o econômico, e o ambiental, deixando o mundo em uma constante transformação. Dessa forma, o conceito de versatilidade e o de resiliência conquistaram uma grande importância nas ciências sobre as características humanas e também dentro das empresas e organizações. O planejamento de um caminho estável e possivelmente de sucesso tornou-se primordial em contextos difíceis e de incertezas como durante o período da crise mundial do COVID-19. O Coronavírus transformou o “normal” do mundo em uma vida totalmente diferente e desconhecida, tornando-se uma crise mundial que rapidamente afetou milhões de pessoas de todas as nacionalidades.

De acordo com Kevin Sneader e Shubham Singhal, sócios da consultoria McKinsey&Company:

O novo normal será diferente: ele não significará retomar as condições prevalentes em 2019. De fato, assim como os termos “pré-guerra” e “pós-guerra” são comumente empregados para descrever o século 20, é provável que as próximas gerações venham a discutir as eras pré-COVID-19 e pós-COVID-19. (SNEADER; SINGHAL, 2021).

Uma crise mundial como essa, afeta nações inteiras, sejam diretamente ou indiretamente. Para as empresas, o problema se encontra em sua sobrevivência. Como continuar em operação no mercado, mantendo o lucro, mesmo com tantas transformações nas indústrias e principalmente na maneira de compra dos consumidores? Para as pessoas, a dificuldade também se encontra na sobrevivência nesse período. Como continuar vivendo com a falta de

emprego e os custos tão altos, por exemplo? Nota-se que as consequências causadas por um período de crise como o coronavírus são diversas.

Entretanto, pesquisas são realizadas, vacinas são criadas e soluções são cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas. As respostas para as dificuldades enfrentadas pelo homem e suas organizações vão se concretizando ao passo que se descobre a importância do sentimento de empatia e do conhecimento específico das novas necessidades dos indivíduos. Com isso, nessa dissertação será estudado como essa empatia pelos indivíduos nessa nova realidade se transformou em uma metodologia nomeada de *Design Thinking* e como esta ajudou diversas empresas a obterem um melhor conhecimento das necessidades de seus consumidores.

1.3. OBJETIVOS

Este estudo tem como objetivo geral entender como elementos da metodologia de *design thinking* auxiliaram diversas empresas em suas gestões de marca a partir da reestruturação de suas estratégias em situação de crise, sendo analisado nessa pesquisa o contexto do Coronavírus. As diretrizes do *design thinking*, envolvendo empatia, idealização da diversidade e a prototipagem, podem ajudar em um melhor entendimento das necessidades do consumidor e assim, ocasionando um melhor posicionamento frente ao público.

Desta forma, os objetivos específicos deste estudo são:

- I. Analisar como a metodologia de *design thinking* é realizado em projetos, considerando diferentes pensadores e visões;
- II. Entender como profissionais que lidam com o método de design thinking, trabalharam e transformaram suas estratégias de marca durante a crise do Coronavírus;
- III. Examinar algumas ações das empresas que conseguiram se posicionar positivamente e negativamente durante a pandemia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. INOVAÇÃO

Joseph Schumpeter (1934) acredita que a invenção é o instante em que a ideia é construída, ou seja, um plano inexistente com algum objetivo particular, enquanto a inovação refere-se ao instante que essa ideia é executada no mercado. O autor reitera que o conceito de inovação é uma conjunção entre as atividades organizacionais, os meios de produção e o *marketing*.

Passados anos de pesquisas, concluiu-se que para que uma inovação fosse implementada seriam necessárias três premissas: primeiramente, em algum momento haveria novas possibilidades ao olhar econômico privado ou industrial. A segunda premissa é que deveria haver acesso limitado a essas possibilidades; e por último, aconteceria um equilíbrio econômico dentro desse contexto (Schumpeter, 1934).

Além disso, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), divulgou o conceito de inovação do Manual de Oslo em 2004, o qual traduz em implementar um produto (bem ou serviço) que seja novo ou com melhorias consideráveis em seu processo, método de *marketing*, modelo organizacional nas áreas de negócios, organizações de trabalho e nas relações externas. A inovação de acordo com o objeto pode ser classificada em quatro tipos: organizacional (novo método na gestão do negócio, organização do local de trabalho e performance da empresa); de processo (um método de produção ou distribuição novo ou melhorando); de produto (bens e serviços novos ou melhorados) e de *marketing* (*marketing* novo na embalagem, produto, promoção, definição de preços) (OCDE, 2014). Nesse sentido, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), argumentam que a inovação se altera consideravelmente apenas quando se cria valor para os clientes, por meio de produtos e serviços e para as empresas no decorrer de mudanças nas dimensões do sistema de negócios onde há o uso de criatividade.

Por outro lado, de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é um processo de transformação, defendendo o conceito dos 4 P's: produto, processo, posição e paradigma. Eles declaram que a inovação não se materializa como um evento isolado, mas a partir de um conjunto de práticas e rotinas que incrementam e estimulam a execução do processo inovador. Portanto, esse processo é dividido em três fases, sendo a primeira a análise

(compreender as possibilidades), a segunda a escolha (escolher a melhor opção para investir os recursos) e a terceira o planejamento (definir o melhor modo da inovação a ser realizada).

Portanto, pode-se dizer que a inovação está presente em todos os setores da sociedade, panorama que levou a OCDE em 2014, a acrescentar novas formas de inovação, de *marketing* e organizacional às existentes (de produto e de processo).

Muitos executivos entram em pânico ao primeiro sinal de más notícias. A inovação não é algo que pode ser ligado e desligado como um interruptor de luz. Ideias revolucionárias levam mais tempo para germinar do que a maioria das recessões, exceto as mais longas e profundas, leva para passar. (BROWN, 2010, p. 164).

2.2. DESIGN

O conceito de “*design*” tem sido usado de maneira ampla para designar as mais diferentes concepções. No Brasil, o termo começou a se desenvolver em 1950, ligado com as propriedades formais dos produtos e as características estéticas dos objetos.

O *International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID), por sua vez, define:

O *Design* é uma atividade criativa cujo alvo seja estabelecer as qualidades multidisciplinares dos objetos, dos processos, dos serviços e dos seus sistemas em ciclos de vida inteiros. Consequentemente, o *design* é o fator central da humanização da inovação das tecnologias e o fator crucial da troca cultural e econômica. (ICSID, 2006).

Além do mais, de acordo com Mozota (2003), acredita-se que existem características essenciais para o desenvolvimento desse projeto. O *design* é caracterizado por quatro elementos fundamentais, conhecidos como os 4C’s do *design*:

- I. Compromisso: equilíbrio dos elementos múltiplos e muitas vezes incompatíveis;
- II. Criatividade: produção de algo que ainda não existe;
- III. Complexidade: decisões com várias variáveis;

- IV. *Choice* (significando “escolha” em inglês): necessidade de escolher entre diversas opções e possibilidades de soluções para os problemas.

2.3. DESIGN THINKING

O conceito de *design* passou a ser considerado como um “modo de pensar” em 1969 com o livro “*The Science of the Artificial*” de Herbert A. Simon, e posteriormente em 1973 com a obra “*Experiences in Visual Thinking*” de Robert McKim. Depois, entre os anos de 1980 e 1990, o professor Rolf Faste popularizou o conceito de *design thinking* como um processo que envolve ação criativa. Mais tarde, o conceito foi adaptado por David M. Kelley em 2009, fundador da IDEO, uma das consultorias pioneiras desse método no mundo.

Segundo Tim Brown (2008), o *design thinking* descreve-se como um processo que transpassa os exercícios de inovação com foco no homem, no decurso de um processo de entendimento detalhado (através de observações diretas), e para obter necessidades e desejos que não se conseguem em métodos tradicionais, como os questionários.

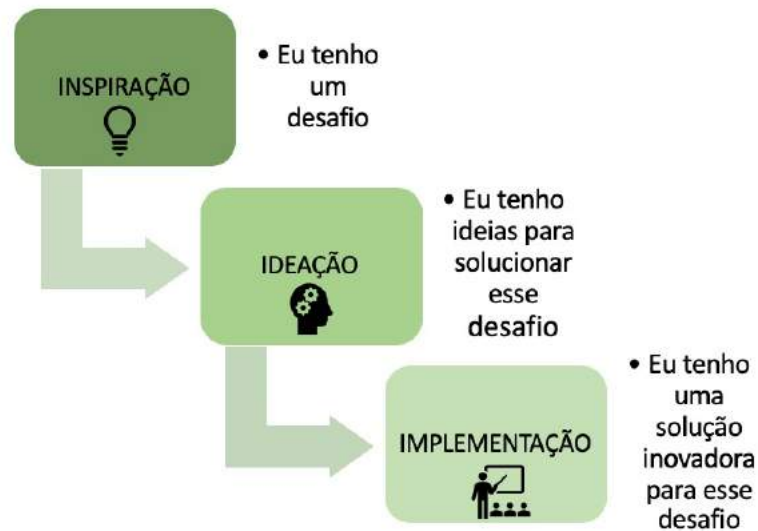
Brown é o atual CEO da conceituada consultoria de *design* IDEO. O autor escreveu seu livro “*Design Thinking*”, com o objetivo de apresentar esse método como uma ferramenta para novas experiências e inovações em qualquer área. Deste modo, para ele, existem três principais fatores nesse processo (BROWN, 2008):

- I. Empatia: onde o importante é poder se colocar no lugar do outro e tentar sentir e viver uma realidade diferente;
- II. Colaboração: baseada no compartilhamento de ideias com outros *stakeholders*;
- III. Experimentação: prototipagem na qual envolve falhas e melhorias.

Além disso, Brown adota os ciclos de pensamento divergente e convergente como uma maneira de analisar os contextos em questão e assim, desenvolver soluções específicas para

cada problema do projeto. Na Figura 1 abaixo, Kelley e Brown, fundador e atual CEO da IDEO respectivamente, dividem o processo de *design thinking* em três etapas:

Figura 1 - As três etapas primárias do design thinking segundo Tim Brown



Fonte: Elaboração própria.

Primeiramente, a inspiração é a fase inicial de descobrir e conhecer o desafio em questão. Os elementos que devem ser considerados e as expectativas de sucesso. Nessa fase, a construção do plano de recursos é fundamental. Construir empatia pelos indivíduos e pela comunidade do projeto também é importante para que o problema possa ser entendido da melhor forma possível. Segundo, a ideação é a etapa em que se cria *insights*, identifica as oportunidades de solução e assim há o teste das possibilidades e a evolução de uma melhor solução. Por fim, a implementação, em que é feito o protótipo, essa fase é onde o rascunho se torna realidade. É a melhor solução escolhida entre as várias testadas para que se obtenha sucesso e tenha o impacto positivo nos indivíduos envolvidos (BROWN, 2008).

Já o Hasso-Platter, Instituto de *Design*, mais conhecido como d.School da Standord University, foi fundado por David M. Kelley em 2005 na Califórnia. Segundo pesquisas desse instituto, o processo de *design thinking* é classificado em cinco etapas como ilustra a Figura 2 abaixo:

Figura 2 - As cinco fases do design thinking segundo David Kelley



Fonte: Elaboração própria.

- I. Simpatizar: É o trabalho feito para entender as pessoas num contexto desafiador de *design*. É importante que se entenda como as coisas funcionam e porque, considerando as necessidades emocionais e físicas. Observar o ambiente para se obter *insights* ajuda na criação de soluções inovadoras e melhora o entendimento de diferentes realidades e valores;
- II. Definir: É uma etapa de esclarecimento e foco no espaço de *design*. Ter uma ideia clara dos desafios do projeto, considerando toda informação coletada desde então. O objetivo dessa fase é criar uma declaração clara dos problemas significativos e válidos para a próxima fase. Essa declaração deve focar nos *insights* e necessidades particulares dos indivíduos observados anteriormente. Assim, é uma etapa crítica para o processo de design porque resulta no ponto de vista (POV - *point-of-view*). Este define o desafio correto a se trabalhar, baseado no entendimento das pessoas e dos problemas;
- III. Idealizar: É a etapa em que acontece a combinação da compreensão do espaço e do problema com a imaginação do *designer* para gerar as possíveis soluções, não uma única solução;
- IV. Protótipo: Essa fase é o momento de interação de elementos destinados a responder questões que se aproximam da solução final. O protótipo pode ser qualquer situação que o usuário possa interagir, como por exemplo encenações onde há a criação de reações e emoções dos usuários;

- V. Testar: Quando há a solicitação de *feedback* dos usuários sobre os protótipos que foram criados. Testar é fundamental para aperfeiçoar protótipos e soluções, entender mais sobre os usuários e redefinir o POV.

Ainda, podemos mencionar uma ferramenta essencial dentro do *design thinking* conhecida como o “Duplo Diamante”, criado em 2005 pelo United Kingdom Design Council (instituição de caridade, reconhecida como uma autoridade líder no uso de *design* estratégico). Esse processo pode ser dividido em quatro diferentes fases como pode-se ver na Figura 3 abaixo:

Figura 3 - O duplo diamante do design thinking



Fonte: Elaboração própria.

O esquema acima demonstra a metodologia do “duplo diamante” dentro do *design thinking*. Esse planejamento apresenta as diferentes possibilidades de visões e pensamentos antes de se obter a melhor ideia. O “duplo diamante” revela que isso acontece duas vezes, primeiro para confirmar o problema e segundo para criar a solução daquele problema. As fases estão explicadas detalhadamente a seguir de acordo com o Design Council (2011 e 2015):

- I. Descobrimto: é a parte inicial do projeto onde os envolvidos possuem “mente aberta” para a observação de novos elementos e novos *insights*. Por meio de entrevistas, análise de dados de mercado, entre outros fatores, a equipe inicia a elaboração de questionamentos e hipóteses;

- II. Definição: é a fase em que os *designers* juntam as informações obtidas do estágio anterior e desenvolvem um resumo claro e criativo que relaciona o desafio do projeto. É o momento que algumas perguntas são feitas: O que importa mais? O que deve ser priorizado? O que será viável?
- III. Desenvolvimento: essa fase marca o período do desenvolvimento do projeto onde soluções e conceitos são criados, protótipos, testados e iterados. Esse processo de tentativa e erro ajuda os designers e envolvidos a aprimorar e redefinir suas ideias;
- IV. Entrega: é a etapa na qual o projeto resultante é finalizado, produzido e lançado.

Com isso, pode-se notar que todos os autores descritos até agora neste trabalho compartilham da mesma estrutura do *design*, cujas metodologias são aplicadas para analisar os problemas e criar soluções de maneira inovadora. Através da empatia, o ser humano é colocado no centro do processo para que suas necessidades sejam entendidas. Embora haja diferenças pontuais dentro de cada teoria, como as etapas existentes dentro de cada uma e determinadas nomenclaturas, todas advém da mesma origem, apresentando os mesmos princípios.

Portanto, o *design thinking* é a aplicação das metodologias relacionadas ao *design* para identificar, construir e resolver problemas em qualquer âmbito e esfera. Nesse método, há uma acentuada interatividade entre inspiração, imaginação, desenvolvimento, prototipagem e implementação. Logo, esse processo fomenta a relação entre o pensamento intuitivo e o pensamento analítico, concedendo o aumento e aprimoramento da eficiência e competitividade.

2.4. CARACTERÍSTICAS DE UM DESIGN THINKER POR TIM BROWN

Como anteriormente citado, Tim Brown (2010) considerado especialista na metodologia de *design thinking* expõe as características específicas para que um especialista se forme como um *design thinker* em seus estudos, sendo as características a seguir fundamentais:

- I. Ter empatia: “Para os *designs thinkers*, contudo, os comportamentos nunca são certos ou errados, mas são sempre significativos” (BROWN, 2010, p. 37). Nesse processo, é fundamental que o profissional seja sensível ao contexto em que está trabalhando. No ambiente em questão, observar e sentir outras realidades com uma perspectiva empática é importante para que haja o entendimento do verdadeiro problema;
- II. Ser curioso e observacional:

Bons *design thinkers* observam. Excelentes *design thinkers* observam o corriqueiro. Siga a regra de pelo menos uma vez ao dia parar para refletir sobre alguma situação corriqueira. Pare por um segundo para olhar alguma ação ou objetivo que você olharia só uma vez (ou nem chegaria a notar), com se fosse um investigador na cena de um crime. (BROWN, 2010, p. 223).
- III. Ser bem informado e atualizado: O profissional deve estar atualizado com as notícias e novidades do cotidiano. No mundo moderno, novas tendências e tecnologias surgem constantemente. Como o *design thinking* trabalha com muitos aspectos de inovação, estar bem-informado é fundamental para que o projeto tenha a melhor solução possível;
- IV. Ter pensamento holístico e integrativo: É essencial que o *design thinker* tenha uma meta principal em seu trabalho. A raiz dos problemas deve ser bem definida, mas o contexto precisa ser bem analisado e entendido;
- V. Ser tolerante: As experiências e observações feitas no processo não devem ser elementos de julgamento. Os participantes não serão tipicamente da mesma esfera, nem as opiniões serão as mesmas. Assim, ideias novas e aparentemente irrealistas podem futuramente ter um grande potencial e ser adequadas a possíveis discussões;
- VI. Ser pragmático e experimentalista: O *design thinker* pensa no problema e na solução. Para isso, ter um caminho claro e uma estrutura planejada é importante para que se tenha foco no processo. Experiências são feitas e decisões são tomadas, assim se a direção estiver errada ou enganosa, o problema é questionado e uma nova solução é adaptada. Experiências são fundamentais para que se saiba quais ações são necessárias e quais são descartadas;

- VII. Ser otimista: “As pessoas precisam de um pouco de confiança para se libertar, relaxar e explorar uma ideia por meio da improvisação” (BROWN, 2010, p. 92). Mesmo com situações frustrantes ou incertas, o profissional de *design thinking* deve saber equilibrar o profissionalismo com o contexto em que se encontra. O *design thinker* acredita em várias possibilidades de soluções, sempre tentando melhorar a já existente.

2.5. BREVE CONCEITO DE MARKETING POR PHILIP KOTLER

Conhecido como “o guru do *marketing*” e professor internacional de *marketing* na Kellogg School of Management at Northwestern University, Philip Kotler afirma que as empresas estão mudando sua estratégia de *marketing*. Elas estão aprimorando o conhecimento das preferências de seus consumidores, suas conexões tecnológicas por meio de mídias sociais e a maneira de entender o consumidor em geral. Muitas delas estão convidando seus consumidores a participar de processos de desenvolvimento no *design* do produto.

Ademais, com tantos novos *softwares* e automação de sistemas, as organizações conseguem identificar aqueles consumidores mais rentáveis e conseguem produzir diferentes serviços personalizados conforme suas preferências. Com isso, pode-se notar que o novo *marketing* da atualidade é mais direcionado para as necessidades e desejos dos consumidores e não somente para os números.

Marketing não pode ser equivalente a venda porque começa muito antes da empresa ter um produto. *Marketing* é o dever de casa que os gerentes adotam para avaliar as necessidades, medir sua extensão e intensidade e determinar se existe uma oportunidade lucrativa. A venda ocorre somente depois que um produto é fabricado. O *marketing* continua ao longo da vida do produto, tentando encontrar novos clientes, moldar o apelo e o desempenho do produto, aprender com os resultados de vendas do produto e gerenciar vendas repetidas. (KOTLER, 2012, p. 36).

Deste modo, Kotler afirma que *marketing* é uma jornada de processos que o consumidor vivencia, sendo não apenas um momento de compra e venda, mas de uma forma que supra

suas necessidades. Assim, segundo Kotler (2012), são nove fatores importantes a ser considerado dentro do desenvolvimento de *marketing*:

- I. Vencer pela alta qualidade: um produto de má qualidade faz com que o consumidor não retorne e não fale sobre a marca;
- II. Vencer pelo melhor serviço: cada pessoa possui um conceito de serviço diferente, alguns preferem que sejam mais rápidos, outros mais lentos, mais atencioso no pedido, mais tempo para pensar, por exemplo. Cada consumidor coloca um peso distinto para um tempo e contexto diferentes. Assim, cada serviço é dividido em atributos como: rapidez, cordialidade, sabedoria, solução de problemas, entre outros;
- III. Vencer pelos menores preços: muitas empresas no mundo são líderes em sua área devido seus menores preços. Porém apenas isso não basta para construir um negócio viável. É importante que também tenha uma medida de qualidade e serviço;
- IV. Vencer pela maior participação de mercado: os líderes de mercado desfrutam de economias de escala e maior reconhecimento da marca. Entretanto, muitas vezes os líderes de mercado não são tão rentáveis quanto os concorrentes;
- V. Vencer pela adaptação e customização: muitas empresas mudam seus serviços de acordo com o consumidor. Algumas organizações conseguem se beneficiar com essas novas oportunidades, mas outras só aumentam seus custos e não conseguem ser lucrativas com essa estratégia;
- VI. Vencer melhorando constantemente seu produto: muitas empresas possuem a estratégia de sempre melhorar seus produtos, porém há casos em que não há mais possibilidades de aprimoramento ou que o consumidor não compraria mais;
- VII. Vencer pela inovação do produto: existe o ditado inglês "*Innovate or Evaporate*", que significa a empresa inovar ou desaparecer. O dilema de uma organização é ter certeza se aquele novo produto será um sucesso ou um fracasso;
- VIII. Vencer entrando em mercados de alto crescimento: alguns líderes de mercado podem fazer grandes fortunas em suas indústrias, mas a empresa iniciante talvez não

sobreviva no mercado. O problema é que os produtos precisam constantemente de inovação e para isso é necessário investir muito em desenvolvimento;

- IX. Vencer excedendo as expectativas do consumidor: atendendo as expectativas do consumidor irá somente satisfazê-lo, mas fazendo mais do que ele espera irá encantá-lo. Isso incentivará a possibilidade de o consumidor continuar sendo um cliente.

2.6. MARCA E GESTÃO DE MARCA

Embora a marca não seja um ativo físico da empresa, ela é extremamente valiosa e faz parte do patrimônio das organizações. Ela é construída com muito estudo, análise e cuidado para suprir as necessidades dos consumidores, adquirir confiança e fidelizar o consumidor ao produto. Suas aquisições e fusões apontam seu valor monetário e assim indicam o quanto elas significam para o mercado e para a sociedade.

A arte do *marketing* é amplamente a arte da construção de marcas. Quando algo não é uma marca, provavelmente será visto como uma *commodity*. Então o preço é o que conta. Quando o preço é a única coisa que conta, o único vencedor é o produtor de baixo custo. (KOTLER, 2012, p.99).

Kotler afirma que um produto precisa construir uma marca forte, pois ao contrário será um produto genérico, uma *commodity* (qualquer produto feito em massa). Com isso, o mercado encontra-se cada vez mais competitivo em todos os âmbitos e torna-se profundamente importante que a marca seja forte, sólida e competitiva, não só pelas metas comerciais, mas pela preferência do consumidor. De acordo com Jean Noel Kapferer, grande especialista em marcas, estas preferências são classificadas em conceito, atitude, postura e um conjunto de valores que vão além dos atributos do produto (KAPFERER, 1998):

Uma marca é ao mesmo tempo signo, palavra, objeto, conceito. Signo, pois a marca é multiforme: ela integra os signos figurativos, como os logotipos, os emblemas, as cores, as formas, as embalagens e o design. Palavra, no caso o nome da marca, que é o suporte de informação oral ou escrita sobre o produto. Objeto, pois a marca distingue um ou vários produtos de outros produtos ou serviços. Conceito, enfim, pois a marca, como todo signo, tem um significado, ou seja, um sentido. (KAPFERER, 1998).

Ademais, para Philip Kotler (2012) o processo de gestão de *marketing* da marca pode ser dividido em cinco etapas:

- I. *Research* (pesquisa): A pesquisa é o ponto inicial, pois sem ela é como se a empresa entrasse no mercado como uma pessoa sem visão. É importante que haja uma análise precisa das oportunidades e das finanças no desenvolvimento da marca;
- II. *Segmentation, targeting and positioning* (segmentação, público-alvo e posicionamento): Saber em qual segmentação introduzir o produto e para qual público produzi-lo é fundamental para o sucesso da marca. Há a necessidade de definir da melhor forma o posicionamento, visão, missão e valores da empresa;
- III. *Marketing mix*: Conhecido como os 4P's, é um conjunto de ferramentas para posicionar melhor o produto no mercado. O Produto não é apenas o físico, mas o serviço em si, a qualidade e o valor agregado a ele. O Preço está ligado à receita e com a visão que o público tem do produto. A Promoção é a estratégia de divulgação e reconhecimento do produto no mercado. E Praça é o processo do cliente chegar até a marca e produto, ou seja, são os canais de distribuição;
- IV. *Implementation* (implementação): É o momento em que todos os departamentos entram em ação para produzir toda parte tática e estratégica do plano;
- V. *Control* (controle): É a etapa de receber *feedback*, avaliar os resultados, e melhorar as estratégias.

2.7. CRISE E CRISE DE IMAGEM

Crise pode ser determinada pela descontinuação da ordem natural das coisas, uma situação que se diferencie de seu aspecto normal e que quebre um processo linear e estipulado, seja por causas naturais ou pelo homem. A quebra de estabilidade e ausência de previsibilidade em indivíduos e organizações podem causar situações inesperadas e de desconforto, usualmente prejudiciais e desastrosas.

Deste modo, o estudo presente enfatiza as consequências das crises em organizações e empresas privadas, podendo originar dentro de um setor e em seguida transmitir para outros. Dentro desses cenários anormais, o posicionamento da empresa é um grande divisor de águas. Uma resposta errada à uma situação delicada pode acarretar danos e degradar a imagem de uma marca construída há anos. Uma vez que há o fragmento de paradigma entre o que é esperado da imagem de uma empresa e esta quebra de modelo idealizado seja notado pela mídia, haverá uma crise de imagem. Pode-se citar um grande número de casos que expõem o uso favorável e desfavorável da comunicação institucional em cenários de crise. Assim, sabe-se que quando o plano de gerenciamento de imagem da empresa é ineficaz ou inexistente, uma crise pode acabar com o maior patrimônio da marca: sua credibilidade.

2.8. BRANDING

Branding é o processo de nivelar o que a empresa deseja que pensem dela com o que as pessoas realmente pensam sobre ela. Esse processo vai além da criação do logotipo ou da identidade visual da marca, é o posicionamento da marca na cabeça do consumidor.

De acordo com Philip Kotler:

Branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores quem é o produto batizando-o, utilizando outros elementos e marcas que ajudem a identificá-lo bem como o que ele presta e por que o consumidor deve se interessar por ele. (KOTLER, 2005, p.269 e 270).

Assim, Kotler afirma que a medida que o mercado se desenvolve a competição aumenta. Os desenvolvimentos da gestão de marca das empresas tornam-se de extrema importância para a evolução da empresa. Para David Ogilvy, conhecido como “O pai da propaganda”, “a marca é a soma inatingível dos atributos de um produto; seu nome, embalagem e preço, sua história, reputação e a maneira como ele é promovido. Kapferer afirma que “a marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam; assim como pela sua própria experiência pessoal” (KAPFERER, 2003, p.54).

Outro especialista reconhecido no mundo, Marc Gobé, em uma entrevista para a plataforma online Mundo Marketing, afirma que a marca está vinculada com as emoções dos consumidores. Ele ressalta que as pessoas estão comprando produtos não apenas por uma necessidade, como comer, mas por uma forma de expressão. Exemplo disso é quando o consumidor compra um tênis da Adidas que o faz sentir como um atleta ou da marca Vans que o faz parecer um *skatista*. Ainda, para Gobé, o *marketing* de dois anos atrás era arrogante e não considerava tanto o consumidor. Entretanto, atualmente, as marcas querem se sentir próximas dos consumidores e saber exatamente o que eles estão falando delas e o impacto que elas estão causando na sociedade.

2.9. O DESIGN THINKING NO PROCESSO DE BRANDING

Como já falado anteriormente neste estudo, o processo de *design thinking* é extremamente focado no indivíduo. Por isso, sua aplicação pode estar diretamente ligada ao processo de *branding*, a qual cada vez mais é pensado nas necessidades do consumidor. Assim, um dos principais objetivos dessas práticas é satisfazer a persona da marca da melhor maneira possível. O diálogo interno de uma empresa e o trabalho em equipe são fundamentais para o desenvolvimento e a gestão de uma marca. O mesmo vale com o diálogo externo, os consumidores tornam-se uma parte extremamente importante no envolvimento na validação das ideias.

Dessa forma, podemos relacionar as etapas do *design thinking* com *branding* e gestão de marca de forma que haja:

- I. Compreensão/Empatia: entender os valores da marca, conhecer o público-alvo e saber alinhar com as necessidades desse público;
- II. Idealização: analisar o comportamento desse público-alvo e criar metas claras de KPIs para atingir os objetivos de investimentos, como por exemplo em mídias sociais;

- III. Protótipo: testar produtos novos, submarcas, *layout* e novidades da marca. O importante é conquistar a mídia e saber manter a audiência a partir da transparência do relacionamento entre a marca e o consumidor;
- IV. Entrega: entregar o produto/serviço conforme as experiências e necessidades do consumidor, conseguindo uma reputação sólida e por consequência o sucesso em sua propagação.

Nota-se que se utilizado de forma inteligente e estratégica, o processo de *design thinking* pode ser um grande aliado na gestão de marca. Nesse alinhamento é fundamental que haja o entendimento das necessidades do consumidor para que assim aconteçam todas as etapas e processos de uma gestão de marca e até mesmo para uma criação de uma nova marca.

2.10. A MUDANÇA DO LOGOTIPO

Um dos elementos fundamentais para o desenvolvimento da marca é a criação do logotipo, como enfatiza Kapferer (1998). É uma representação gráfica, normalmente produzida por um símbolo ou desenho, podendo conter palavras ou letras que representam a marca. Possuir um logotipo forte é fundamental para a marca pois é a assinatura da empresa, é uma forma de traduzir simbolicamente e visualmente a personalidade da marca perante o público. Com isso, o logo faz toda diferença no processo de compra do consumidor, pois como Kotler (2012) afirma, um produto sem marca definida é apenas um produto genérico como podemos ver na Figura 4 abaixo:

Figura 4 - Produto genérico X produto com marca



Fonte: <https://mundodasmarcas.blogspot.com>. Acesso em: 17 de jun. de 2020.

Portanto, o logotipo da marca diz muito sua personalidade e frequentemente pode retratar posicionamentos da marca diante algum contexto novo. As marcas criam e renovam seus logos para mostrar conscientização e apoio à alguma situação, como aconteceu, por exemplo durante a crise do COVID-19. Na pandemia que afetou o mundo inteiro, muitas marcas trocaram seus logos como forma de combate à pandemia e conscientização da importância do distanciamento social, como ilustra a Figura 5 a seguir:

Figura 5 - A mudança dos logotipos durante pandemia



Fonte: Elaboração própria

De acordo com entrevista dada pelo *designer* e diretor de criação da agência C3dweb, Raphael Finardi para esse estudo, muitos clientes quiseram mudar sua identidade visual durante a pandemia, alguns acertando e outros errando. Raphael afirma que o processo inteiro envolve algumas reuniões e *briefings* para que haja o entendimento correto entre as expectativas do cliente, seus consumidores e suas ações de *branding*. Para ele, assim como para os pensadores citados anteriormente, a identidade visual é uma representação da missão e visão da marca que é de grande importância ser transmitido corretamente para o público.

Deste modo, é preciso que as estratégias de gestão e inovação das empresas estejam sempre se adaptando às novas situações do mercado que estão constantemente em transformação. A mudança do logotipo das marcas é um dos elementos dentro da empresa que demonstra o quanto ela está atualizada com a demanda do mercado e de seus consumidores. É importante que nesse processo, a empresa tenha conhecimento das necessidades de seu público no contexto e que possa transmitir para ele seus valores e seu posicionamento favorável, de forma que o consumidor continue apoiando e comprando seus produtos e serviços.

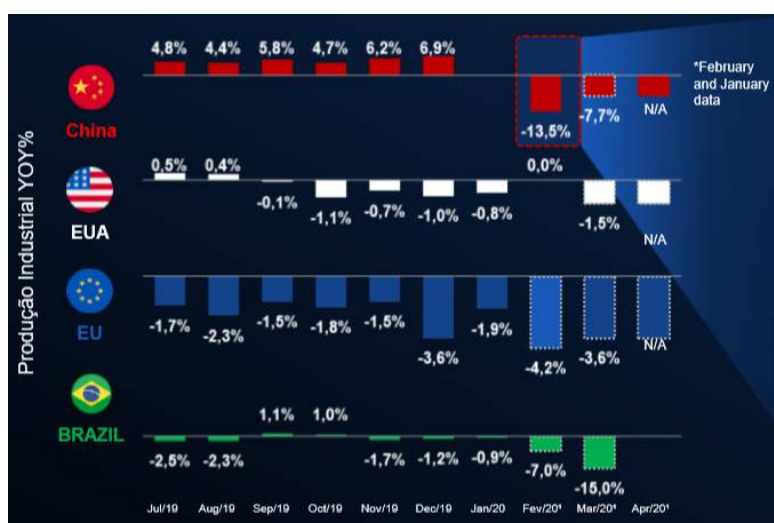
2.11. O IMPACTO DO COVID-19

O novo Coronavírus, é uma doença causada pelo SARS-CoV-2 que ressurgiu em Wuhan, localizado na China, no fim de 2019 e se espalhou ao mundo em 2020. Essa pandemia, até o dia 21 de julho de 2021, segundo dados do Center for Systems Science and Engineering (CSSE), causou mais de 4.1 milhões de mortos ao redor do mundo, alguns países possuindo mais casos graves como a Itália, Índia, Estados Unidos da América e Brasil, nos quais foram considerados epicentros em momentos distintos. Com o agravamento dessa doença, muitos governos declararam quarentena e isolamento em seus países, sendo semanas e até meses dentro de casa, com grandes cuidados higiênicos, ações de precauções em todos os lugares e fechamento de *shoppings*, lojas físicas, academias, eventos públicos, parques, salões de beleza, restaurantes e bares. Com isso, o sistema econômico mundial foi gravemente afetado, muitas empresas de médio e pequeno porte faliram e outras foram obrigadas a dispensar muitos funcionários e cortar qualquer gasto extra. Em 2020, os pedidos de falências de empresas brasileiras superaram em 12,7% o ano de 2019 (Boa Vista Serviços, 2021).

De acordo com pesquisas feitas em abril de 2020 pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), no começo da pandemia no Brasil, em março, 30% das empresas de todos os setores já estavam sentindo a repercussão da pandemia em seus negócios. Nesse levantamento, a indústria, com 43% das empresas impactadas, foi a esfera mais afetada, seguido pelo comércio (35%), e serviços (30,2%).

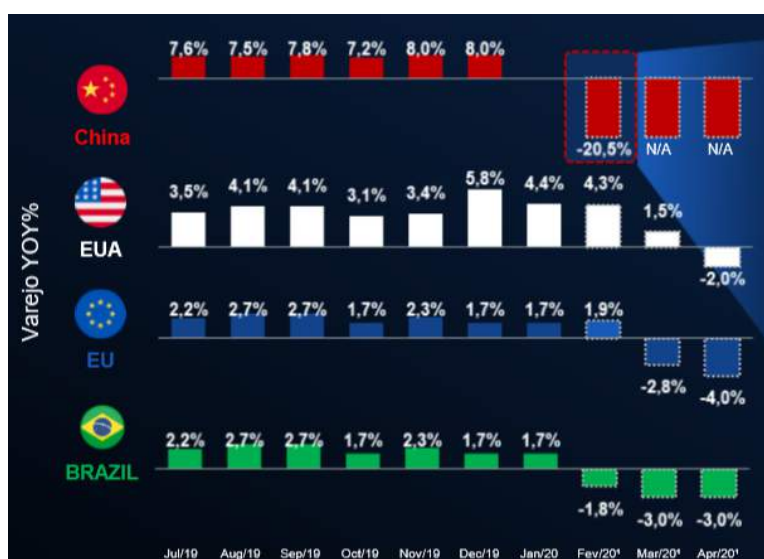
Nas Figura 6 e Figura 7 abaixo, pode-se notar o impacto da pandemia no setor de produção industrial e no setor de varejo, respectivamente, segundo pesquisas da consultoria Falconi. A mudança negativa dos números pode ser vista claramente a partir de fevereiro de 2020, considerando que foi o momento que os países começaram a ter dimensão da pandemia. De acordo com a pesquisa “Novos hábitos digitais em tempos de Covid-19”, realizada pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), a mudança dos negócios digitais de varejo tornou-se prioridade nessa crise mundial para mantê-los em operação. Eduardo Terra (2020), presidente da SBVC, afirma que “Está havendo uma mudança real de comportamento e empresas que conseguirem se relacionar bem com os clientes neste momento terão uma grande vantagem no pós crise”.

Figura 6 - O impacto do Coronavírus no setor de produção industrial



Fonte: <https://comoinvestir.thecap.com.br/impacto>. Acesso em: 7 de abr. de 2020.

Figura 7 - O impacto do Coronavírus no setor de varejo



Fonte: <https://comoinvestir.thecap.com.br/impacto>. Acesso em: 7 de abr. de 2020.

No início da pandemia, muitas pesquisas foram feitas para o melhor entendimento dos impactos do Covid-19 na economia mundial. A Deloitte, uma das maiores consultorias e auditorias do mundo realizou uma pesquisa inédita no Brasil entre os dias 28 de abril e 12 de maio de 2020, entrevistando 1.007 executivos de 662 empresas que atuam em 32 segmentos diferentes. De acordo com Ronaldo Fragoso (2020), sócio líder da Deloitte para as Respostas

de Negócio à Covid-19, a pesquisa mapeou os diversos impactos nos setores do mercado, reconheceu as perspectivas das empresas sobre a retomada de negócios e ainda apontou a necessidade de mudança estrutural no modo de como as empresas se organizam e atuam.

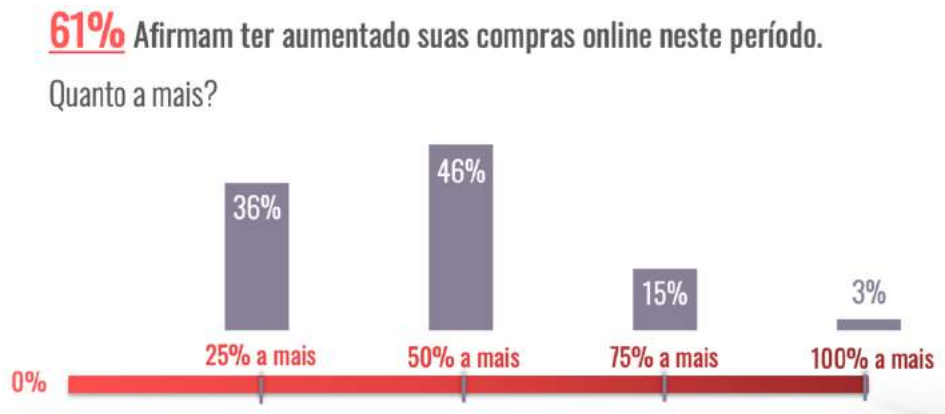
Para Fragoso (2020), as empresas agem da seguinte forma:

As empresas mostram que essa fase em torno de 100 dias após a decretação da pandemia é de dar respostas à crise e não propriamente de recuperação. Ao mesmo tempo em que respondem à crise, as organizações acabam empreendendo uma transformação substancial, ao acelerar mudanças em diversos campos e elevar sua maturidade de gestão. Elas se deparam com a necessidade de adaptar rapidamente suas operações para responder aos impactos da COVID-19, especialmente em temas relacionados à continuidade de seus negócios. (FRAGOSO, 2020).

Assim, antes da pandemia, somente 19% das empresas possuíam um plano de gerenciamento de crise, 25% tinha um comitê de crise pronto e 22% faziam o acompanhamento regular das atualizações de leis e regulações. Esses mesmos fatores tiveram grandes alterações durante a pandemia, 92% indicaram a adequação dos planos antigos ou sua criação a curto prazo, 89% criaram um comitê de crises e subiu para 97% as empresas que passaram a acompanhar as atualizações. Já para a adequação do teletrabalho e *home office*, devido a implementação do isolamento social, antes da pandemia 24% dessas empresas adotavam essas medidas e durante a pandemia, passou para 98%.

Com diversas mudanças dentro das empresas causadas pela pandemia, as gestões de negócios dentro delas sofreram alterações. Muitas empresas passaram a atender *online*, adotar *e-commerce* e se inovarem. Criaram novos jeitos de comercializar seus produtos e serviços, novos modos de atender o consumidor e criaram novas tecnologias para atender suas necessidades. Ademais, uma pesquisa realizada em abril pela SBVC, identificou que os brasileiros aumentaram suas compras *online*, sendo 70% feitas por meio de um *smartphone* e 30% pelo computador. Das mil pessoas entrevistadas em todo o país, 61% declararam que aumentaram suas compras *online* nesse período, como indica a Figura 8:

Figura 8 - O aumento de compras online



Fonte: Novos Hábitos Digitais em Tempos de Covid-19, Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2020)

Pode-se notar que esses números refletem o aumento do *e-commerce*. Muitas empresas perceberam grandes oportunidades nessa nova demanda e criaram ou melhoraram suas vendas *online*. Também, o estudo Novos Hábitos Digitais em Tempos de COVID-19, afirma que 80% dos clientes estão satisfeitos com esse serviço digital. Dessa forma, as empresas vêm pesquisando e estudando cada vez mais os novos hábitos dos consumidores devido a pandemia. Algumas ações para facilitar as compras dos consumidores e melhorar suas experiências de compra foram reinventadas pelas empresas, como por exemplo o aumento do prazo para troca, frete grátis e especialmente um atendimento mais cuidadoso. Nesses novos hábitos de consumo, as empresas também estão se transformando e buscando entender melhor as necessidades dos consumidores. Uma das maiores características das empresas que tem mostrado sucesso em seu *marketing* e consequentemente em suas vendas é o uso da empatia perante os consumidores.

3. METODOLOGIA

Nesse estudo foi feito um levantamento bibliográfico apresentado anteriormente, baseado em documentos, artigos, livros e notícias. A escolha por um estudo qualitativo consiste na relevância de uma análise de perspectivas diferentes sobre o tema em questão, caracterizando um estudo focado na percepção do indivíduo, dos conflitos constatados em campo e dos elementos subjetivos identificados. O uso de documentos diversos possibilitou a utilização de dados qualitativos de diferentes especialistas de diferentes épocas, estando vivos ou não. De acordo com o sociólogo americano, Kenneth D. Bailey (1982), “a vantagem de uma pesquisa baseada em documentos é que permite o estudo de pessoas às quais não temos acesso físico.” Ele ainda afirma que “os documentos possuem uma fonte não-reativa, que são informações que permanecem iguais depois de muito tempo, assim não há perigo de alteração no comportamento dos sujeitos sob investigação.”

Considerando que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques. (BAILEY, 1982).

Além disso, essa pesquisa se sustentou em seis entrevistas semiestruturadas realizadas via *e-mail* e via *zoom* com profissionais da área de *marketing* e da área de *design*. A entrevista semiestruturada, segundo Gauthier (1998), contém questões fechadas e diretas, mas também algumas perguntas abertas, dando liberdade ao entrevistado.

(...) certamente a mais utilizada em investigação social (...), o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado (...) tanto quanto possível, o entrevistado para que este possa falar abertamente (...) O investigador esforçar-se-á simplesmente por reencaminhar a entrevista para os objetivos. (Quivy e Campenhoudt, 1992: 194).

Assim, as entrevistas realizadas nesta pesquisa seguiram uma linha de raciocínio previamente estruturada em suas questões, também algumas perguntas foram sendo feitas conforme o caminho das respostas do entrevistado. Dessa forma, esse estudo pôde obter respostas e afirmações diferentes e totalmente individuais de cada entrevistado. A seleção dos entrevistados foi por profissionais da área de *design* e de *marketing*, baseado principalmente

na relevância desses assuntos para esse estudo. Questões envolvendo *design* gráfico, identidade corporativista, construção de identidade de marca, posicionamento de marca, entre outras que são vistas nessa pesquisa, estão diretamente relacionadas às experiências profissionais dos entrevistados. Com isso, foi possível adquirir informações importantes para a obtenção de uma visão mais ampla e diversificada sobre o tema presente. A escolha dos entrevistados aconteceu a partir da relevância de conseguir opiniões e declarações de indivíduos de diferentes áreas de profissão, diferentes cargos e de empresas distintas. A seguir seguem os profissionais entrevistados e uma breve descrição:

- I. Gabriel Lima: Executivo de Comunicação Corporativa e Eventos no Grupo Giraffas, uma das maiores redes de *fast-food* brasileira, líder em refeições no país e possui mais de 400 unidades espalhadas pelo território;
- II. Ana Cristovão: Líder de Comunicação e *Marketing* na Movida Aluguel de Carros, do Grupo JSL, uma das maiores empresas de aluguel de automóveis no Brasil;
- III. Raphael Finardi: Atualmente Diretor de Criação da C3dweb Agência *Marketing* Digital e ex-Diretor de Arte por 11 anos na Agência DDWB, uma das mais importantes e conhecidas agências de publicidade do Brasil;
- IV. Rodrigo Candido: Diretor criativo na Peppery, uma das maiores agências de publicidade no Brasil;
- V. Marcelo Valença: Hoje *designer* autônomo, especialista em *design thinking*, já trabalhou em diversas agências focadas nessa metodologia como no QuesttoNó, Grupo Tellus e Laje;
- VI. Julieta Cossari: Supervisora de *marketing* na empresa Mercado Livre da Argentina, esta avaliada em mais de US\$60,6 bilhões, a companhia mais valiosa da América Latina, segundo a Ecomatica.

Portanto, de acordo com Monique Hennink, Inge Hutter e Ajay Bailey, autores do livro “*Qualitative Research Methods*”, a seleção dos recursos para uma metodologia precisa ter

uma progressão lógica e condizente com o resto do trabalho em questão, onde há a retratação do paradigma subjacente à pesquisa. Referente ao registro dessas entrevistas, de acordo com Gil (1999, p.125-126), “o único modo (...) é registrá-las durante a entrevista, mediante anotações ou com o uso de gravador. A anotação posterior à entrevista apresenta dois inconvenientes: os limites da memória humana (...) e a distorção”. Assim, neste estudo foi optado o uso da gravação por meio do *smartphone* durante as entrevistas com o intuito de não realizar anotações ao longo das conversas, de forma que pudesse prejudicar uma distração e distorção dos depoimentos.

Os entrevistados foram contatados por meio da rede social LinkedIn e por meio de *e-mail* e marcadas com antecedência durante o período da pandemia. Assim gravadas e posteriormente transcritas no anexo desse estudo, de acordo com Fortin (2003, p.249), “os dados registrados devem ser transcritos antes da análise. A análise dos dados colhidos durante as entrevistas consiste essencialmente em proceder a uma análise de conteúdo”.

4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresentam-se os casos reais de empresas que durante a pandemia souberam reestruturar a gestão da marca e mudar o posicionamento de forma que a imagem perante o público se tornasse positiva para o sucesso, mesmo durante uma crise mundial. Também, ao final deste capítulo será apresentado uma marca que ao contrário das outras, não obteve sucesso em sua estratégia de marca.

4.1. EMPRESAS COM POSICIONAMENTO FAVORÁVEL

4.1.1. Magazine Luiza

Uma das maiores redes varejistas do Brasil, o Magazine Luiza foi fundado em 1957 no interior de São Paulo e hoje possui mais de mil lojas pelo território e diversos prêmios por sua operação de *e-commerce*. Durante a pandemia, a empresa ganhou destaque por suas ações positivas no combate ao COVID-19. Além de ter doado milhares de máscaras, produtos de higiene e respiradores, o Magalu, carinhosamente apelidado, doou R\$10 milhões para o combate ao vírus e criou uma plataforma onde pequenas empresas possam anunciar produtos *online*. Ainda, uma das campanhas mais faladas durante a pandemia e que viralizou nas redes sociais foi a criação em seu aplicativo de um “botão” para ajudar mulheres que sofrem maus-tratos em casa durante a quarentena, demonstradas na Figura 9 abaixo. Essas inúmeras ações colocaram o Magazine Luiza em grande destaque na imprensa e no público. Assim, apesar do isolamento, suas vendas *online* aumentaram expressivamente, contabilizando março de 2020 com caixa líquido de R\$3,8 bilhões, ante R\$1,4 bilhão do ano anterior.

De acordo com um estudo realizado pela universidade ESPM Rio, o Magalu foi considerado a empresa com a melhor imagem durante a crise. Nota-se que a empresa soube inovar durante a pandemia, criando uma imagem muito favorável diante ao consumidor e tornou-se um dos maiores exemplos positivos do mercado.

Figura 9 - As ações do Magazine Luiza na pandemia



Fonte: <https://medium.com/@patriciaaregis/>. Acesso em: 4 de jun. de 2020.

4.1.2. Ambev

Maior cervejaria da América Latina, a Ambev mostrou um ótimo posicionamento diante a pandemia. Com mais de 30 mil funcionários no Brasil, a empresa destinou R\$110 milhões para o combate ao vírus, fabricando milhões de máscaras produzidas a partir do plástico usado na garrafa PET do Guaraná Antártica (um dos seus refrigerantes mais famosos), e álcool em gel retirado de sua própria cerveja Brahma (uma das suas cervejas mais famosas), para doação ao sistema público de saúde dos estados brasileiros. Além de tornar suas fábricas em linhas de produção, a Ambev foi uma das empresas mais bem vistas pelo público durante a pandemia por socorrer com diversas ações restaurantes e bares em queda.

Uma dessas ações foi a criação da plataforma “#ApoieUmRestaurante” pelas junções das marcas Stella Artois, Nestlé e Nespresso, onde os consumidores puderam comprar um voucher com desconto para ser usado após a crise. Essa ação obteve grande sucesso e logo depois foi implementada em vários outros países como na Argentina, Canadá, México e Reino

Unido. Além dessas ações, a Ambev em parceria com a Prefeitura de São Paulo, a Gerdau e o Hospital Albert Einstein, expandiu em 100 leitos o Hospital do M'boi Mirim, em São Paulo, como exibida na Figura 10 a seguir:

Figura 10 - As ações da Ambev durante a pandemia



Fonte: <https://www.ambev.com.br/juntosadistancia/>. Acesso em: 18 de jun. 2021

Desta forma, desde o início da pandemia, a Ambev estabeleceu comitês de crise em sua gestão para assegurar a segurança de seus funcionários e amenizar o impacto da crise em seus resultados. A empresa de bebidas apresentou um grande caso de sucesso de gestão de negócios, refletindo preocupação não só em seu lucro, mas em passar uma imagem positiva e favorável para seus consumidores e colaboradores.

4.1.3. Rede Giraffas

Fundada em 1981, a Rede Giraffas é uma das maiores redes de *fast-food* do Brasil. Além de ser muito conhecida por possuir pratos com valores inferiores, a marca está presente em 130 cidades e tem mais de 410 unidades pelo território nacional e fora do país. Entretanto, durante a pandemia, o sócio da rede, Alexandre Guerra provocou uma polêmica em se posicionar publicamente em sua rede social contra o fechamento dos estabelecimentos:

Você que é funcionário, que talvez esteja em casa numa boa, numa tranquilidade, curtindo um pouco esse *home office*, esse descanso forçado, você já se deu conta de que, ao invés de estar com medo de pegar esse vírus, você deveria também estar com medo de perder o emprego? Será que sua empresa tem condições de segurar o seu salário por 60, 90 dias? Você já pensou isso? (Alexandre Guerra, 2020).

Após seu posicionamento, muitos internautas criticaram Alexandre Guerra e este foi alvo de pedidos de boicote nas diversas redes sociais. Logo depois, o presidente, fundador e também pai de Alexandre, Carlos Guerra publicou um vídeo em suas redes sociais anunciando que seu filho deixaria o cargo dentro da empresa. Ainda, em uma das suas redes sociais a Rede Giraffas se pronunciou: “Nós estamos ouvindo vocês. Por isso, o presidente do Giraffas, Carlos Guerra, informa o nosso posicionamento diante da crise atual e restabelece a verdade. Além disso, lembramos: fiquem em casa e sigam as recomendações dos órgãos competentes de saúde. Juntos superaremos o Covid-19” (Rede Giraffas, 2020).

A Rede Giraffas conseguiu mudar sua imagem com algumas ações, como por exemplo, a troca do logotipo como forma de apoio ao distanciamento social e uso de máscaras. De acordo com Gabriel Lima em entrevista para esse estudo, executivo de comunicação corporativa da empresa, o maior impacto do COVID-19 se refletiu nas vendas. Sendo uma empresa com vários restaurantes em *shoppings* e ruas, muitas unidades não utilizavam o sistema de *delivery*. Assim, viram as vendas despencarem, resultando em demissões e a criação de novas linhas da marca como a *Rotisserie* e a inauguração do Giraffas Burger.

Gabriel relata que o processo da mudança do logotipo foi uma das estratégias que juntamente com a agência de *marketing* Peppery trabalharam para apoiar o combate à pandemia.

Figura 11 - A mudança do logotipo da Rede Giraffas



Fonte: <https://www.facebook.com/redegiraffas/>. Acesso em: 10 de fev. de 2021.

Nosso posicionamento sempre foi muito claro. No primeiro momento, já implantamos *home office* para alguns colaboradores, adiantamos férias e caminhamos em sinergia com o Ministério da Saúde. Nada mais justo do que retratar isso não só internamente, mas ‘externamente’. Por isso, a mudança do logo, nosso objetivo é transmitir segurança para todos os nossos colaboradores e clientes. (Gabriel Lima, 2020).

Ainda, segundo Gabriel, o uso da ferramenta do *design thinking* foi uma grande aliada na formação das novas estratégias da marca. Juntamente com a agência Peppery, geraram muitos *insights* e soluções baseadas na metodologia. Algumas etapas principais como a observação das necessidades dos clientes, o *brainstorming* com o time e a idealização do projeto foram fundamentais no projeto. Rodrigo Candido, diretor criativo na agência, afirma que a marca sempre quis uma comunicação próxima do público e que na maioria das lojas da rede já tinham esse tipo de posicionamento.

Inicialmente, o que sugerimos e fizemos foi algo icônico, que é literalmente alterar o logotipo, separando as girafinhas. Isso foi feito de forma que ainda fosse reconhecível, mas que ao mesmo tempo fosse claramente uma mensagem de distanciamento social e um posicionamento da companhia. (Rodrigo Candido, 2021).

Depois de alguns meses, a marca aderiu ao movimento “#MáscaraSalva”, voltando ao *design* original do logotipo, mas apenas com as máscaras nas girafinhas, como nota-se na Figura 11 acima. Rodrigo (2020), afirma que foi tudo muito dinâmico e rápido, “no mesmo ritmo que vivemos na pandemia”.

4.1.4. Mercado Livre

Uma das maiores plataformas de *marketplace* do mundo e fundada na Argentina, o Mercado Livre soube reestruturar seu posicionamento de marca e obter enormes resultados durante a pandemia. Desde março de 2020, início da pandemia, seu valor de mercado foi de US\$27 bilhões para US\$77 bilhões em janeiro de 2021, um aumento de 185%.

Considerado por muitos como uma grande competidora latina da Amazon e Alibaba, o Mercado Livre realizou diversas ações que levaram à uma imagem bastante positiva perante o público, como a mudança em seu logotipo, demonstrada na Figura 12 a seguir:

Figura 12 - A mudança do logotipo do Mercado Livre



Fonte: <https://www.facebook.com/MercadoLivre>. Acesso em: 10 de fev. de 2021.

De acordo com Julieta Cossari (2021), supervisora de *marketing* no Mercado Livre da Argentina, a marca escolheu mudar o logotipo em todos os seus pontos de contato indefinidamente até que fosse necessário. “Sabemos que o Mercado Livre atinge muitas pessoas, por isso a ideia era ajudar os nossos utilizadores e colaboradores com diferentes iniciativas de prevenção, solidariedade e consumo responsável” (COSSARI, 2021). Julieta afirma que a mudança do logotipo clássico de um aperto de mão para uma saudação “*codo a codo*” (cotovelo com cotovelo), integra essa ideia de novos hábitos que o Mercado Livre promove, pois sabem que juntos podem ajudar a colaborar com os problemas que a pandemia causou no mundo.

Segundo a supervisora de *marketing*, essa ideia nasceu em conjunto com o GUT, agência criativa, que realizaram pesquisas e estudaram os consumidores do Mercado Livre para entender as necessidades da situação e assim criarem um novo logotipo mais lógico para o momento. Assim, essa mudança certa do logotipo gerou o “#codoacodochallenge”, uma ação de doação em conjunto com o Mercado Pago e diversas fundações como a Cruz Vermelha Argentina, demonstrada na Figura 13 abaixo:

Figura 13 - #CodoACodoChallenge



Fonte: <https://proactivo.com.pe/codoacodochallenge>. Acesso em: 24 de fev. de 2021.

Essa ação foi criada para gerar doações de alimentos e kits de higiene para o Banco de Alimentos dos países. Participaram simultaneamente a Argentina, o Brasil, a Colômbia, o México e o Uruguai. Com isso, para impulsionar as doações, o Mercado Livre da Argentina doou 3.000 quilos de alimento e 210 kits de higiene para o Banco de Alimentos do Peru, favorecendo mais de 200.000 pessoas.

Estamos atravessando uma situação sem precedentes e que afeta a todos. Decidimos por à disposição nossas plataformas para poder canalizar doações através do Banco de Alimentos. É um momento de pensar no outro e fazer tudo que está em nosso alcance para ajudar os mais necessitados. (Pedro White, Líder do Mercado Livre do Peru, 2021).

Com tantas ações positivas que beneficiaram milhares de pessoas em vários países, o Mercado Livre da Argentina ganhou o prêmio Grand Effie: codo a codo no Effie Awards Argentina 2020. Essa vitória afirmou como o Mercado Livre soube planejar suas estratégias de marca com campanhas e projetos inovadores e importantes para que múltiplos indivíduos puderem ter ajuda nesse momento de crise.

4.1.5. Movida

No começo da pandemia, em março de 2020, o setor de turismo foi uma das mais afetadas pela propagação do vírus ao redor do mundo. A grande preocupação das empresas desse setor foi com a falta de demanda pelos serviços consequências da falta de viagens, sejam nacionais e principalmente internacionais. Assim, empresas de aluguel de carro como a Movida se preocupam bastante com essa nova realidade. Segundo a Líder de Comunicação e Marketing na locadora de carros Movida, Ana Cristovão (2021), no começo da pandemia a maior preocupação era a falta de demanda pelos carros, pois a maioria das pessoas estavam preocupadas e não saíam de casa. Porém, passados alguns meses, a preocupação mudou totalmente, pois a oferta estava em baixa para o número grande de pedidos de clientes. Uma razão para isso, segundo Francisco Millarch, CEO da Rentcars.com, foi consequências das pessoas pararam de viajar para destinos internacionais devido ao fechamento das fronteiras dos países e passaram a viajar para destinos mais próximos. Com isso, o turismo nacional brasileiro se fortaleceu e fez com que o setor de aluguel de carro se recuperasse mais rápido do que outros setores dentro do setor de turismo.

A Movida foi uma das empresas que conseguiram reestruturar sua gestão de marca desde o começo com a campanha “A vida é para ser movida com saúde”, na qual dois meses antes, de acordo com Ana Cristovão (2021), era conhecida como “A vida é para ser movida”. Ela conta que a empresa preferiu não mudar o logo, mas modificar a campanha já existente, porém focada na saúde e segurança das pessoas, como nota-se na Figura 14 abaixo:

Figura 14 - Campanha da Movida durante a pandemia



Fonte: <https://www.facebook.com/MovidaRentaCar/>. Acesso em: 12 de jan. de 2021.

Ana relata que a empresa mudou a estratégia da comunicação com o público, em suas redes sociais, as perguntas e dúvidas dos clientes foram atendidas com maior preocupação e cuidado. Ainda, de acordo com Ana, antes de qualquer medida, foi necessário perceber as questões principais dos clientes. Eles souberam entender as principais dúvidas pelas redes sociais, como por exemplo a questão da higienização dos carros e assim, posteriormente conseguiram comunicar seu público sobre as novas ações de prevenção da marca. Ana (2021) afirma que para a mudança de posicionamento da marca, foi muito importante “entender o público primeiro, discutir com o time em alguns momentos de *brainstorming* e por último comunicar nas redes sociais”, (Figura 15), e assim, a Movida obteve ótimos resultados.

Figura 15 - Movida nas redes sociais



Fonte: <https://www.instagram.com/movida>. Acesso em: 12 de jan. de 2021.

Portanto, neste capítulo constatamos que a inovação que Joseph Schumpeter (1934) conceitua, encontra-se presente nos exemplos mencionados acima. O Magazine Luiza, a Ambev, a Rede Giraffas, o Mercado Livre e a Movida souberam desenvolver e equilibrar de forma saudável suas atividades organizacionais, seus meios de produção e seus processos de marketing. Percebe-se que as ações desenvolvidas por essas empresas durante a pandemia foram ações para beneficiar as vidas das pessoas e amenizar os contratempos dessa crise,

principalmente no âmbito da saúde e financeiro. Com isso, as mudanças nas estratégias das marcas, foram baseadas nas novas necessidades de um novo contexto, nos estudos com agências de comunicação e publicidade e acima de tudo na empatia que demanda uma crise mundial.

4.2. EMPRESA COM POSICIONAMENTO DESFAVORÁVEL

Mesmo com inúmeras empresas que conseguiram se posicionar adequadamente em prol do combate à pandemia como já visto anteriormente, outras empresas não adquiriram boas atitudes e sofreram consequências negativas dos consumidores. Algumas delas declararam-se contra o *lockdown* e do distanciamento social e posteriormente foram alvo de xingamentos em suas redes sociais e sofreram diversos boicotes em âmbito nacional.

4.2.1. Madero

Uma das maiores redes de restaurantes do Brasil, inaugurada em 2005, o Madero possui atualmente 141 restaurantes espalhados pelo país, sendo seu crescimento cada vez mais vasto no território. De acordo com o jornal brasileiro O Estado de S. Paulo (2020), seu valor estimado de mercado em 2018 foi de R\$3 bilhões e seus sócios receberam R\$700 milhões do fundo norte americano Carlyle pela venda de 22,3% de participação na rede.

Apesar disto, durante a pandemia, o proprietário do Madero e de outros restaurantes da mesma rede, Junior Durski criticou em um vídeo publicado em sua rede social medidas do governo como o isolamento. Para ele, o fechamento parcial do comércio na pandemia causaria consequências muito maiores do que as pessoas que iriam morrer por conta do vírus.

Eu sei que temos que chorar e vamos chorar pelas pessoas que morreram por conta do Coronavírus. Vamos isolar os idosos, aqueles com problemas de saúde, mas não podemos por conta de 5.000 ou 7.000 pessoas que vão morrer...eu sei que é grave, que é um problema, mas o que é mais grave no Brasil é que ano passado mais de 57 mil pessoas foram assassinadas, mais de 6 mil por desnutrição e 5,4 mil de tuberculose. (DURSKI, 2020).

Deste modo, após seu vídeo ser visto por milhões de pessoas e resultar em uma forte repercussão negativa, os consumidores divulgaram boicotes contra a rede Madero por

diversas redes sociais. De acordo com entrevista da BandNews (2020), o empresário afirmou que seu faturamento despencou, após ter afirmado que o país não deveria parar “por 5 mil mortes”. Assim, meses depois, já em 2021, a rede Madero deteriorou-se de alguns sócios minoritários e diminuíram suas unidades e vendas no território nacional. Mesmo em busca de seu IPO (Initial Public Offering), no fim do ano, a dívida da empresa com fornecedores, governos e bancos chegam atualmente a R\$2,4 bilhões.

Portanto, neste capítulo, foram notáveis as dificuldades que a rede Madero enfrentou durante a pandemia. Ao contrário de outras empresas apresentadas anteriormente, o Madero não soube acompanhar as novas demandas do mundo pós pandemia e não conseguiu criar uma comunicação favorável com seus consumidores. Conforme Kotler (2012), o marketing da empresa não é apenas o produto a ser vendido, mas há uma grande extensão de estudo para determinar a existência de possibilidades de lucro. Assim, é necessário que antes e depois da venda do produto aconteça um acompanhamento do consumidor, recebendo os *feedbacks* e gerenciando os resultados para que haja sempre uma evolução do produto. Com isso, conclua-se que o posicionamento impróprio da rede acarretou na depreciação de sua marca e em sua desvalorização frente ao mercado.

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo mostrou-se relevante ao sugerir uma aproximação entre a metodologia de *design thinking* e o processo de gestão de marca, com o intuito de fazer com que as empresas consigam melhorar suas estratégias de posicionamento durante uma crise mundial. Percebe-se que essa junção pode ocasionar diversos caminhos para a formação de uma solução eficiente, democrática e humanizada.

De acordo com os diversos elementos da metodologia de *design thinking* apresentados nesse estudo, observamos que as empresas que obtiveram sucesso em desenvolver novamente suas estratégias de marca foram aquelas que pensaram no consumidor em primeiro lugar. Por ser uma metodologia totalmente humanizada e pensada primeiramente no indivíduo, casos como do Mercado Livre, da Ambev e do Magazine Luiza foram exemplos positivos durante a pandemia. Conforme Tim Brown (2010), ter empatia, ser bem informado e otimista são algumas características importantes para que um profissional dessa área consiga achar as melhores soluções para suas dificuldades. E essas características foram analisadas nas empresas que foram exemplo de sucesso nessa pesquisa.

Ademais, estudamos que a metodologia de *design thinking* pode ser entendida e classificada diferentemente conforme a agência de criação ou profissional da área. Vimos que essa metodologia é um processo de vários passos que no fim, independentemente de suas nomenclaturas, visa essencialmente o bem-estar do consumidor. Diferentes pensadores pioneiros no assunto, como Tim Brown e David Kelley possuem classificações e caminhos distintos dentro de um processo de criação, mas seus objetivos para com o consumidor são similares. Assim, pudemos confirmar essa diversidade, nas entrevistas dessa dissertação, sendo que cada profissional da área como o designer Raphael Finardi e cada empresa, como a agência Peppery possuem suas próprias maneiras de usar os elementos do *design thinking*. Como relatado por Marcelo Valença (2020), “a metodologia do *design thinking* está baseada em todas as metodologias que os *designers* criaram para suas agências ao longo de décadas, basta sobrepor todas elas. É uma metodologia baseada na inovação, mas que sua base, o *design*, já existe há muitos séculos”.

Nesse contexto, vimos que o uso de elementos do *design thinking* ajudou muitas dessas empresas a se comunicarem e entenderem melhor seus consumidores. A mudança do

logotipo como relatado no caso da Rede Giraffas e do Mercado Livre, é um importante exemplo de *branding* que possibilitou marcas a mostrarem seus posicionamentos a favor do combate ao vírus. Com máscara no logo ou distanciamento entre seus elementos, essa mudança de identidade visual representou uma mensagem forte da marca, na qual segundo Kapferer (1998), cada conceito, palavra, objeto e forma, tem um significado e um sentido.

Ademais, as ações das empresas que vimos nesse estudo, como por exemplo a produção de álcool em gel a partir de uma das cervejas da marca, representaram grandes inovações necessárias pensadas juntos por profissionais de diversas áreas da empresa. De acordo com Brown (2010), é uma metodologia que engloba pessoas de especialidades diferentes e pensamentos distintos com o objetivo principal de resolver alguma necessidade do indivíduo com uma solução inovadora. Assim, segundo Valença (2020), essa junção de profissionais de diversas áreas com pensamento diferentes ajuda na inovação de ideias e soluções, resultando consequentemente em um aumento da relação mais próxima entre o profissional e o cliente, assim como cresceu a predisposição do outro lado de querer participar dessas inovações.

Existe uma certa solidão em quem é empreendedor, CEO, presidente da empresa, quem está lá em cima e não tem com quem trocar (...). Empreendedores estão muito motivados com a pandemia a colocar suas ideias para frente, (...), transformar os negócios atuais motivados com a pandemia a colocar suas ideias para frente. (VALENÇA, 2020).

Por fim, esse estudo confirmou que elementos da metodologia do *design thinking* auxiliaram muitas marcas a se reinventarem e outras a nascerem, baseadas em princípios que não visam somente o lucro, mas modificações positivas na sociedade. Essa metodologia que é cada vez mais usada por diversos profissionais e empresas, contribui para o desenvolvimento de soluções das novas necessidades dos consumidores e ajuda as marcas a terem um ambiente mais colaborativo e democrático entre seus funcionários.

6. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Como esse estudo foi realizado durante a pandemia do COVID-19, algumas limitações foram significativas. Primeiramente, os resultados dessa pesquisa não podem ser considerados finalizados, pois o contexto do objeto do estudo ainda não terminou. No período de conclusão desse estudo, embora muitos países já estão obtendo melhoras em seus números de vítimas e vacinação, o Coronavírus continua prejudicando muitas pessoas ao redor do mundo e a disseminação do vírus não acabou.

A segunda limitação foi a falta de estudo sobre os impactos dessa pandemia no mundo. Por ser um evento muito recente que continua ocorrendo, estudos e pesquisas sobre as consequências que ela causou e causará no futuro são ainda escassos e muitas vezes não confiáveis.

Por fim, a realização das entrevistas com as empresas em questão foi outra limitação nesse estudo. Primeiramente, pelo insucesso de interação com algumas marcas que seriam importantes complementos para a pesquisa e que não retornaram o contato feito diversas vezes por e-mail e via LinkedIn. Segundo, porque as empresas discutidas nesse estudo são de caráter privado, ou seja, seus dados são exclusivos para uso interno das mesmas e assim, tornou-se inacessível algumas informações.

Logo, para melhor discussão entre a aproximação da metodologia de *design thinking* com a gestão de marca, além dos desafios apresentados acima, pesquisas futuras podem abordar se características importantes no contexto atual, como a versatilidade, resiliência e empatia ainda serão prelevadas pós pandemia. Também, como o uso da metodologia de *design thinking* resultou dentro das empresas em uma perspectiva quantitativa.

7. BIBLIOGRAFIA

AJAY, Bailey; HENNINK, Monique; HUTTER, Inge. Qualitative Research Methods. 2. Ed. London: Sage Publications Ltd, 2020.

ALBUQUERQUER, Flávia. Hábitos de consumo adquirido na pandemia deve permanecer após COVID-19. Agência Brasil, 18, maio de 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-05/habito-de-consumo-adquirido-na-pandemia-deve-permanecer-pos-covid-19>>. Acesso em: 25, maio de 2020.

AMBEV. Juntos à distância. Ambev. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/juntosadistancia/#alcool-em-gel>>. Acesso em: 18, junho de 2021.

BAILEY, K. D. Methods of Social Research. 2. Ed. New York: Free Press, 1982.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70; 1977.

BROWN, Tim. Design Thinking. Harvard Business Review, v. 86, n.6, p. 8592, jun.2008.

BROWN, Tim. Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. São Paulo: Elsevier Editora, 2010.

CARDIA, Wesley. Crise de Imagem e Gerenciamento de Crises. Edição I. Rio de Janeiro: Mauad X, 2015.

CILO, Hugo. Madero passa do ponto. Istoé Dinheiro, 2021. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/madero-passa-do-ponto/>>. Acesso em: 5 de julho de 2021.

CONTEÚDO, Estadão. Mais de 30% das empresas sentiram impacto de coronavírus em março, diz FGV. EXAME, 01, abril de 2020. Disponível em: <<https://exame.com/economia/mais-de-30-das-empresas-sentiram-impacto-de-coronavirus-em-marco-diz-fgv/>>. Acesso em: 15, abril de 2020.

CSSE. COVID-19 Dashboard. Johns Hopkins University & Medicine, 2021. Disponível em: <<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>>. Acesso em: 21 de julho de 2021.

CUNHA, Joana. Sócio do Giraffas chama home office de ‘traquilidade’ e ‘descanso forçado’. O Tempo, 2020. Disponível em:<<https://www.otempo.com.br/economia/socio-do-giraffas-chama-home-office-de-tranquilidade-e-descanso-forcado-1.2315160>>. Acesso em: 20 de agosto de 2020.

DAVID KELLEY. Ideo: global design and innovation company, 2020. Página inicial. Disponível em: <<https://www.ideo.com/>>.

DA REDAÇÃO. Dono no Madero diz estar surpreso com “sumiço” dos clientes. Tn Online, 2020. Disponível em: <<https://tnonline.uol.com.br/noticias/parana/dono-do-madero-diz-estar-surpreso-com-sumico-dos-clientes-461113?d=1>>. Acesso em: 10 de setembro de 2020.

DESIGN COUNCIL. Eleven lessons: managing design in eleven global brands - A study of the design process. London: Design Council, 2011.

_____. The Design Process: What is the Double Diamond? London: Design Council, 2015.

FORTIN, M. F. (2003). O Processo de Investigação: Da concepção à realização (3ª ed.). Loures: Lusociência.

FSB Pesquisa. Inovação na indústria. Confederação Nacional da Indústria, 2020. Disponível em: <
[https://static.portaldaindustria.com.br/portaldaindustria/noticias/media/filer_public/9d/bd/9dbd616e-4311-409f-9e9c-5e25dfe9a8a6/inovacao_na_industria -
_pesquisa_com_lideres_empresariais.pdf](https://static.portaldaindustria.com.br/portaldaindustria/noticias/media/filer_public/9d/bd/9dbd616e-4311-409f-9e9c-5e25dfe9a8a6/inovacao_na_industria_-_pesquisa_com_lideres_empresariais.pdf)>. Acesso em: 20 de julho de 2021.

GAUTHIER JHM. Pesquisas em enfermagem novas metodologias aplicadas. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 1998.

GIL, A.C. (1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (5ª ed.) São Paulo: Atlas.

HOEFEL, F.; TRIPOLI, M. O novo consumidor pós COVID. McKinsey&Company, 2020. Disponível em: <
https://www.abcem.org.br/emkt/2020/arquivos/o_novo_consumidor_po%CC%81s_covid_19.pdf>. Acesso em: 20 de julho de 2021.

IBERDROLA. Design Thinking: uma forma diferente de pensar e fazer. Disponível em: <
<https://www.iberdrola.com/talentos/design-thinking-metodologia>>. Acesso em: 18 de junho de 2021.

IPROUP. #Codoacodochallenge: el reto de Mercado Libre y Mercado Pago para ayudar al Banco de Alimentos. iProUp, 11 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.iproup.com/innovacion/12916-que-es-el-codoacodochallenge-y-como-intervienen-mercado-libre-y-mercado-pago>. Acesso em: 5 de junho de 2020.

KOTLER, Philip. Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos. Tradução de Sabrina Cairo. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. Kotler on Marketing: How to create, win and dominate markets. New York: Simon & Schuster Inc., 2012.

KAPFERER, Jean-No_I. As marcas: capital da empresa. São Paulo: Bookman, 1998.

_____. As marcas capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. trad. Arnaldo Ryngelbulum.-3,Ed,Porto Alegre :Bookman,2003.

KIRSTEN, Martin. Impacto do Coronavírus na economia brasileira. The Cap, 07, abril de 2020. Disponível em: < <https://comoinvestir.thecap.com.br/impacto-coronavirus-na-economia-brasileira/>>. Acesso em: 15, abril de 2020.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa. 3a edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LIBERATO, Lílilana. Pedidos de falência avançam 12,7% em 2020. Boa Vista Serviços, 2021. Disponível em: < <https://www.boavistaservicos.com.br/blog/sala-de-imprensa/pedidos-de-falencia-avancam-127-em-2020/>>. Acesso em: 20 de julho de 2021.

MARCIALE, Carolina. Pesquisa realizada pela Falconi com centenas de empresas aponta efeitos da COVID-19 no setor privado. SEGS, 14, maio de 2020. Disponível em: < <https://www.segs.com.br/seguros/230874-pesquisa-realizada-pela-falconi-com-centenas-de-empresas-aponta-efeitos-da-covid-19-no-setor-privado>>. Acesso em: 25, maio de 2020.

MARTINS, J.R. / BLECHER, Nelson. O Império das Marcas. Edição I. Xxx: Marcos Cobra Editora, 1996.

MATTAR, F. N. (1994) Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise, 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2v., v.2.

MELLO, Bruno. Marc Gobé fala sobre mídias sociais, autenticidade e marcas brasileiras. Mundo Marketing: 29 de novembro de 2010. Disponível em: < <https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/marca/16699/marc-gobe-fala->

[sobre-midias-sociais-autenticidade-e-marcas-brasileiras.html](#)>. Acesso em: 13 de setembro de 2020.

MILLARCH, Francisco. Entrevista sobre o setor de aluguel de carros desponta na pandemia e tem alta demanda. Fecomercio: 18 de janeiro de 2021 . Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/setor-de-aluguel-de-carros-desponta-na-pandemia-e-tem-alta-demanda>. Acesso em: 10 de março de 2021.

MOZOTA, Brigitte Borja de. Design Management: using design to build brand value and corporate innovation. Paris: Allworth Press, 2003.

Pesquisa da Deloitte com 662 empresas revela impactos e transformações desde o início da pandemia. Mundo RH, 2020. Disponível em: < <https://www.mundorh.com.br/pesquisa-da-deloitte-com-662-empresas-revela-impactos-e-transformacoes-desde-o-inicio-da-pandemia/>>. Acesso em: 4 de janeiro de 2021.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. V. (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

REGIS, Patricia. Eu meto a colher sim! Medium, 30, maio de 2020. Disponível em: < <https://medium.com/@patriciaaregis/eu-meto-a-colher-sim-1353163a7635>>. Acesso em: 04, junho de 2020.

REUTERS. Magazine Luiza acelera vendas desde abril, após impacto da Covid-19. G1, 25, maio de 2020. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/05/25/magazine-luiza-acelera-vendas-desde-abril-apos-impacto-da-covid-19.ghtml>>. Acesso em: 26, maio de 2020.

SAWHNEY, M., WOLCOTT, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. MIT Sloan Management Review, Spring, p. 75-81.

SBVC. Novos hábitos digitais em tempos de COVID-19. Estudos especiais SBVC, 2020. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/07/COVID-SBVC-EstudoConsumo.pdf>>. Acesso em: 10 de outubro de 2020.

SCHUMPETER, J. The Theory of Economic Development. Harvard University Press Cambridge Massachusetts, 1934.

SNEADER, K; SINGHAL, S. O novo normal chegou: tendências que definirão 2021 – e o futuro. McKinsey&Company, 2021. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond/pt-br>>. Acesso em: 20 de julho de 2021.

SOPRANA, Paula. Fomos os primeiros a fechar e não deveremos ser os primeiros a reabrir, diz presidente do Magazine Luiza. Folha Uol, 31, março de 2020. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/03/fomos-os-primeiros-a-fechar-e-nao-deveremos-ser-o-primeiros-a-reabrir-diz-presidente-do-magazine-luiza.shtml>>. Acesso em: 02, abril de 2020.

SOUZA, Marcos Gouvêa de; NEMER Artur. Marca & distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global. São Paulo: Makron Books, 1993.

SUTTO, Giovanna. Amazon corta benefícios emergenciais em meio à crise e recebe críticas de funcionários. Info Money, 3, junho de 2020. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/amazon-corta-beneficios-emergenciais-em-meio-a-crise-e-recebe-criticas-de-funcionarios/>>. Acesso em: 12, junho de 2020.

TAVARES, Fred. Gestão de Marca: Estratégia e Marketing – Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2003.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da Inovação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Valor Online. 83% das empresas precisarão de mais inovação no pós-pandemia, aponta CNI. G1 Economia, 2020. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/07/01/83percent-das-empresas-precisarao-de-mais-inovacao-no-pos-pandemia-aponta-cni.ghtml>>). Acesso em: 20 de julho de 2021.

VILLAR, Paola. Mercado Libre planea lanzar el comercio entre fronteras el 2021 para que los usuarios accedan a produtos de China y EE.UU. El Comercio, 2021. Disponível em: < <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/entrevista-mercado-libre-peru-tenemos-planes-para-lanzar-el-comercio-entre-fronteras-en-el-pais-el-2021-comercio-electronico-e-commerce-logistica-delivery-noticia/>>. Acesso em: 10 de março de 2021.

VIEIRA, Sérgio. A tática sem moderação da AMBEV. ISTOÉ Dinheiro, 24, abril de 2020. Disponível em: < <https://www.istoedinheiro.com.br/a-tatica-sem-moderacao-da-ambev/>>. Acesso em: 27, abril de 2020.

8. ANEXOS

Transcrição da entrevista

Realizada em 30 de agosto de 2020 via LinkedIn

Gabriel Lima – Executivo de Comunicação Corporativa e Eventos da Rede Giraffas

Entrevistador (E): Quais maiores impactos sua empresa obteve por causa do COVID-19?

Gabriel Lima (GL): Com certeza o maior impacto foram as vendas. Trabalhamos com restaurantes em shoppings, ruas e algumas unidades não tinham sistema delivery por opção do próprio franqueado. Então, em relação às vendas, o impacto foi bem grande. Isso resultou em demissão, redução de equipe e novas estratégias.

E: Quais mudanças foram implementadas para lidar com essa crise?

GL: Fizemos uma grande campanha de incentivo com os franqueados. Algumas unidades passaram a implementar o sistema delivery. Negociamos preços com nossos fornecedores, priorizamos atividades, buscamos alternativas de negociação com nosso setor jurídico e nos posicionamos da forma correta com nossos clientes (desenvolvemos materiais de PDV p/ conscientização e regras do "novo normal"). Além disso, criamos três estratégias que já estão sendo colocadas em prática: a primeira, é nossa entrada no mercado do varejo. Nossos produtos mais icônicos (como a maionese) foram transformadas em produtos p/ varejo e plataformas digitais. Criamos uma nova linha, a Rotisseria, na qual o cliente tem mais possibilidades de combinar produtos na hora de pedido, solicitando a quantidade que desejar (pensando em melhorar nosso custo benefício e dar mais opções aos clientes). A mais recente, foi a inauguração do Giraffas Burguer, um novo modelo de negócio mais "acessível". É um restaurante que venderá somente os hambúrgueres do Giraffas e, para o investidor, as condições de investimento são muito melhores.

E: O que significa para sua empresa e para você a metodologia de Design Thinking?

GL: Essa metodologia nos traz possibilidades mais criativas no momento de planejamento. Existem muitas ideias e muitas soluções e, principalmente no momento atual, não podemos

"desperdiçar" isso. Nós vemos a ação como um processo consciente e criativo, que nos direciona de forma inovadora.

E: De que forma o Design Thinking ou elementos desse método ajuda/ajudou no desenvolvimento da sua empresa?

GL: Nosso comitê de crise, junto à Diretoria, teve muitos dos insights citados, em momentos de "desing thinking". O processo criativo final é feito pela agência, mas grandes ideias fazem parte desse processo.

E: Qual impacto desejado da sua empresa com a mudança do logo na pandemia?

GL: Acreditamos que o mundo já estava mudando antes mesmo da pandemia. Precisamos nos reinventar o tempo todo, testar modelos, abraçar o novo e correr alguns riscos. Internamente, isso faz parte da cultura da marca. E, claro, a evolução vem a partir disso.

E: Como esse novo logo foi desenvolvido?

GL: Nosso posicionamento sempre foi muito claro. No primeiro momento, já implantamos home office para alguns colaboradores, adiantamos férias e caminhamos em sinergia com o Ministério da Saúde. Nada mais justo do que retratar isso não só internamente, mas "externamente". Por isso, a mudança do logo. Nosso objetivo é transmitir segurança para todos os nossos colaboradores e clientes.

E: Qual é a mensagem principal que o novo logo quis passar para o consumidor?

GL: Como eu citei anteriormente, a mensagem principal está relacionada com a nossa conduta mediante a crise: zelar pela saúde de todos em primeiro lugar.

E: O novo logotipo foi desenvolvido ao encontro dos valores e missão da empresa?

GL: Sim. O Giraffas tem como propósito levar sabor, paixão e alegria para todas as famílias e consumidores de modo geral. E a partir do momento que nossa paixão cria algo para o próximo, nós nos preocupamos com ele. Por isso, zelamos pelo bem-estar de todos.

E: Quais foram os resultados dessa mudança para a empresa?

GL: O posicionamento da empresa foi mto positivo no mundo business e internamente. Em relação às vendas, o cenário ainda não é dos melhores (mas isso é de modo geral, todos estão passando pela mesma situação).

E: Houve o uso da metodologia de Design Thinking ou elementos dela para o redesign do logo?

GL: Sim, trabalhamos nessa metodologia juntamente com a agência Peppery.

Transcrição da entrevista

Realizada em 22 de dezembro de 2020 via Zoom

Marcelo Valença – Especialista na metodologia do Design Thinking

Entrevistador (E): Na sua opinião, qual o conceito de Design Thinking?

Marcelo Valença (MV): Acho que é importante diferenciar do que é metodologia e o que é abordagem. Por que eu trago isso? Assim como eu trago nos meus workshops, eu faço muito questão de separar o que é metodologia e o que é abordagem. A metodologia de qualquer coisa é uma sequência de etapas, de atividades que não precisam necessariamente ser um passo a passo, A leva para B, B leva para C, a própria metodologia do design vai e volta, ela tem espaço para isso. Mas como metodologia pressupõem que há uma linha do tempo que você vai passar e chegar num resultado e ter algumas atividades que vai gerar nesse caminho. E que queira quer não mesmo que tenha circularidades, tem uma certa codependencia, você não vai fazer cocriacao sem você ter pesquisado, você não vai fazer protótipo sem você ter criado, você não vai ter o que criar se você não prototipar. Então tem uma logica sim e isso eu considero uma metodologia.

Quando a gente fala em abordagem é como se a gente tivesse dado um zoom, a gente saísse da coisa um pouquinho. Quando você está considerando quais são os conceitos, quais são os olhares, quais são as perspectivas que você vai colocar em relação a um desafio, a um problema. E isso é anterior a metodologia, em teoria você pode aplicar uma abordagem de design em um projeto, esse olhar de design, de resolver um problema, um problema centrado no ser humanos, acho que esse é o principal ponto da abordagem do design.

Mas quando você entrar no projeto mesmo, você aplica outra metodologia, é possível fazer isso e fazer o contrário também, você adotar outra abordagem para olhar para um problema e aplicar outra metodologia do design para resolver. As duas coisas são possíveis, considerando que são coisas diferentes a abordagem da metodologia. Quando você fica dentro da abordagem e da metodologia do design, você está trabalhando com um designer, sendo você formado mesmo ou está trabalhando completamente como designer. Mas isso não é necessariamente obrigatório.

E: O que você acha que as empresas preferem hoje em dia?

MV: Em relação a abordagem com toda a certeza muitas empresas, hoje em dias, até antes da pandemia adotam abordagem de design thinking na criação de peças gráficas, criação de logos e outras peças gráficas também. Em relação a metodologia mais diretamente eu faço questão de separar porque eu acho um ponto muito importante. A abordagem do design é anterior a todas as práticas diferentes do design, não anterior de tempo, mas anterior de olhar. Qualquer aplicação do design, você está fazendo o gráfico, fazendo produto, fazendo serviço, ela vai estar ancorada na abordagem do design thinking sempre. E na pandemia acho que isso ficou mais evidente, especialmente como a primeira etapa metodológica, esse olhar humanizado para as necessidades do ser humanos mesmo. Então isso eu não tenho dúvida nenhuma que todo mundo tenha aplicado, a própria metodologia do design thinking não existiria, não seria nada se não houvesse antes dela, vários experimentos metodológicos, dentro da especialidade do design que levam a construção dessa metodologia como um todo. Por exemplo, eu trabalhei como designer de produto, industrial, antes do Tellus, como designer independente eu criei vários tipos de caminho metodológico, e mesmo hoje já tendo passado por várias especialidades do design, eu tenho uma certa metodologia para meu processo criativo, especialmente para gráfico, que passei ali perto da metodologia do design thinking. Então por exemplo, todas as agências criaram essas metodologias e era uma coisa em 2000-2010, que toda a agência tinha que fazer. Todas mostravam qual era a metodologia que elas aplicavam, uma das primeiras coisas que você via no site. E você começa a investigar e elas tem nomes diferentes para fases, cada um do seu jeitinho para ter a cara da própria agência, mas aí quando você sobrepõe todas elas, você está vendo a metodologia do design thinking. Não chega a ser uma coincidência, a metodologia do design thinking está baseada em todas as metodologias que os designers criaram para suas agências ao longo de décadas. Como estruturação metodológica, ela veio depois que todas essas agências já tinham criado as suas.

Acho que a grande inteligência do pessoal do IDEO, quanto a metodologia do design thinking, os primeiros que criaram a metodologia, foi ter observado, estudado e compreendido perfeitamente como funciona essas diferentes metodologias das agências, esses players. E quando você estuda todas elas, você tem a metodologia do design thinking colocada de forma mais clara. Então por exemplo, quando eu faço design gráfico, e desde junho, quando eu comecei a trabalhar independente novamente, eu acho que design gráfico é o que menos

teria porque imaginava que o pessoal não investiria em inovação, e sim o pessoal estaria retraindo, então achei que eu ia trabalhar mais com serviço e com produto do que com gráfico. E não foi, na verdade eu só peguei projeto de produto, dois de serviços e cinco de gráfico, todos de logo novo ou porque mudou o nome, ou empresa nova e achei muito massa, muito curioso. Também tem o recorte que dentro da minha rede, minha bolha de vida, tinham muitos empreendedores que inspirados pela pandemia resolveram criar negócios completamente novos e modelos diferentes que estamos acostumados e com objetivo também mais adequado a esse futuro esquisito que se desenha aí para frente.

Acho que isso é um ganho para nós designers, acho que as pessoas já perceberam qual o valor, já entenderam como funciona, já sabem o que vão ganhar e o que esperar de um designer, especialmente de um designer thinker nos seus projetos, empreendimentos e não é diferente para a parte gráfica deles, de jeito nenhum.

E: Você teria algum projeto bacana para contar?

MV: Teve um cliente que eu atendi nesse período que ela já sinalizou que vai me chamar para outros trabalhos, também relacionados ao design thinking. E eu tenho aplicado uma metodologia que é muito próxima a metodologia do design thinking, apesar de eu não necessariamente estar usando os nomes, as fases, as atividades e de ter mudado algumas partes dela também para se adequar mais ao serviço e as possibilidades do momento. Por exemplo, cocriação não é tão “co” assim, não consegui fazê-las tao colaborativas como gostaria no projeto gráfico, aí eu vejo hoje que por dois motivos, um pela natureza do trabalho em si, por exemplo quando a pessoa espera uma criação artística de você, mesmo minimamente artística, é muito comum de esperar o seu ponto de vista artístico. Por que eu estou contratando o Marcelo e não a Fernanda? Porque eu quero o desenho do Marcelo, quero o traço dele. Fica menos colaborativo e mais autoral. Pela natureza do trabalho em si e o outro ponto é o fato de eu estar sendo contratado não como agência, mas como um profissional separado, único. E o fato da pandemia que não estamos nos juntando para trabalhar, para fazer board, trocar ideia, não é tão fácil assim você usar da colaboração nesse momento, está cada um na sua casa com agendas diferentes.

E: E como está sendo esse trabalho colaborativo nessa circunstância?

MV: Então eu tenho aplicado essa parte colaborativa, da criação eu tenho feito junto com o cliente, eu tenho criado no meu processo muitos pontos de contato durante a criação para antes de chegar no ponto final, não é que estou indo para meu cliente só para fazer validação, peguei o briefing, fiz três propostas, aí vamos escolher uma das três, seria um processo mais antigo do design gráfico. Eu estou incluindo meus clientes nesse processo de criação, então por exemplo, eu crio o conceito antes de criar a proposta. Eu tenho esse conceito aqui que é mais institucional, esse aqui que é mais orgânico, esse que é mais futurística, vamos discutir mais sobre esses conceitos. Eles participam, a gente discuti e daquela reunião a gente não sai com nada, não sai com um logo. Sai ideias, aí eu volto, trabalho individualmente mais um pouquinho e aí trago de volta para o cliente os conceitos representados em tipografia. Depois volto e trabalho sozinho e depois vamos trabalhar em imagem, ícone, core. Então é como se eu tivesse momentos para que essa proposta para quando ela for apresentada lá na frente, ela tenha sido já colaborada entre mim e meu cliente. Então essa é uma diferença que esse momento trouxe. Agora se você der esse zoom out e olhar, continua sendo cocriacao na medida do possível.

E: E como você aplica a metodologia do design thinking em um processo desses?

MV: Eu costumo falar que não é que eu aprendi a metodologia do design thinking e passei a aplicar, não sei se funciona assim para outros designers, mas no meu caso eu acho que eu mais reconheci uma metodologia que eu já fazia, desenhava e aí passei a entender melhor do que eu fazia. Não é que eu mudei minha forma de trabalhar quando eu conheci a metodologia. Design thinking para mim é o reconhecimento do que eu já fazia. Então aí eu vejo que sim, que isso existe e quando eu comparo essa lógica com o processo de outros designers, eu continuo reconhecendo esses mesmos traços da metodologia de design thinking, porque eu sei que a abordagem é a mesma. Eu sei que abordagem veio do mesmo caminho e aí quando se aplica na metodologia eu consigo identificar alguns pontos que apesar de estarem vestidos com outros nomes e até colocado como outra metodologia guarda muita semelhança.

E: Então basicamente o que você está me falando é que você sempre usou essas etapas no seu trabalho, mas só depois que foi oficialmente nomeado e classificado como design thinking?

MV: Isso. A impressão que dá é que se mudou para deixar a coisa mais proprietária. Por exemplo, a LAGE é o braço educacional da agência Ana Couto, trabalhei na área de gráfico e branding lá e pude conhecer melhor a metodologia deles. E por exemplo, eles chamam o brand identity, image, concept, etc, com outros nomes. E eles tem a lógica de visão interna e visão externa, que eles aplicam no começo do projeto. Visão interna é a visão do cliente e a visão externa é do consumidor. E por fim, eles fazem a visão do futuro, que é a visão interna da própria Ana Couto, a partir dos inputs da visão interna e da visão externa, que é para desenhar o que eles imaginam que vai ser aquele resultado para o projeto. Então eles trabalham com pesquisa nesses 3 caminhos, VI, VE e VF. Isso para mim não é nem um pouco diferente da metodologia do design thinking, porque afinal estou buscando dentro do cliente, buscando fora do cliente e buscando a projeção para frente a partir dessas informações antes de começar a desenhar.

Por exemplo, eu vejo a visão do futuro muito parecida como meio do Diamante, ponto de vista naquele fechamento de entendimento e abertura do processo de criação. Como podemos, how might we, eu uso para tudo, uma das mais didáticas e mais simples que funciona bem. Então assim, eu vejo a visão do futuro que a Ana Couto aplica nos projetos de branding que é exatamente o ponto de vista do projeto de design thinking. É outra ferramenta, mas o resultado que estamos buscando é o mesmo.

E: E qual sua opinião específica da ferramenta do design thinking?

MV: O grupo maior é a abordagem, dentro é a metodologia e dentro é a ferramenta. E aí a ferramenta tanto faz. Pode ser qualquer uma, com quanto que ela esteja adequada para aquilo que você busca. Ninguém em sã consciência indica a ferramenta certa para você fazer, você tem a fase X e dentro tem várias ferramentas que você pode usar e pode criar. Então como é uma metodologia que é bastante aberta, pressupõe essa abertura na verdade, acho que essa é uma das grandes graças da metodologia do design thinking, não é fechado. Isso

permite que cada agência, cada designer crie seu nome e ferramentas, mas se você der zoom out é mais ou menos a mesma coisa.

E na Ana Couto, na fase 2, a abertura do 2º diamante, que é bastante colaborativo também. Tem uma troca muito grande, criativa e é muito bacana ver isso funcionando. Quando chega na prototipagem para gráfico, aí fica mais distante da metodologia do design thinking, porque eu acho que prototipagem é menos usada dentro do design gráfico do que o potencial que ela teria para uso, é minha visão. Então tem prova de cor, impressões, validações, prova de conceito.

E: Você teria algum caso de projeto que usou esses conceitos?

MV: Um exemplo de serviço que eu participei na empresa foi na área de saúde, que era diminuir a fila de espera para as consultas. O projeto foi andando e depois que a gente já tinha cocriado soluções a gente precisava entrar em prototipagem e uma das soluções era o uso de tecnologia para reduzir as filas no sentido de tirar agendamentos duplicados, coordenar os atendimentos de forma automatizado. A gente queria diminuir a taxa de absenteísmo, usar a Inteligência Artificial para reduzir. Mas fazer, programar era muito demorado e caro, ainda mais no serviço público. Então a gente adotou a prática de fazer essa prova de conceito antes de fazer a prova funcional. Em design industrial isso é mais comum, por ser muito caro e demorado para realizar protótipos. Antes da gente criar essa Inteligência Artificial, a gente fazia processos de prototipagem em teatro, em interpretação. E fazíamos uma encenação, o software no papel. Então criamos vários roteiros para testar e considero prova de conceito, porque estou testando a ideia e não a coisa. Só o fato de você perguntar para pessoas se elas acham que aquela ideia hipoteticamente pode funcionar ou não, sem elas tocarem, eu considero prova de conceito.

E: E como você explica mais sobre essa prova de conceito?

MV: Quando eu chego com a ideia e pergunto o que você acha, é prova de funcionalidade. É legal usar das duas coisas porque por exemplo, prova de conceito é bem ampla, abrangente e bastante qualitativa. Prova de funcionalidade é normalmente mais específica, mais recortada e ela é menos opinião, mais factual, subjetiva e mais objetiva. E por exemplo, nesse caos eu

não preciso colocar o sistema todos para funcionar e se tudo vai dar certo. Eu já testei no conceito e agora vou na função.

No design gráfico, quando você chega na parte de prototipagem, essa logica de prova de conceito antes da prova de funcionalidade nesses dois pontos, brand identity e brand voice. Então por exemplo, a pessoa está pensando em criar o logo que tenha o visual doido. Antes dele chegar lá no computador e desenhar, ele colocou como brand identity e ele faz um board, com várias imagens de inspiração, mas ainda não tem a marca e as cores do cliente. Depois ele leva para o cliente testar se aquilo é um conceito que faz sentido. Depois de ser validado, ele vai transformar aquilo em imagem e fazer uma prova de funcionalidade, na tipografia, nas cores. O que acho que acontece tanto lá na Ana Couto como nas outras agências, acho que essa última fase é menos colaborativa por ser mais autoral, mais artística. Isso também acontece em design de produto.

E: Então é assim que funciona na Ana Couto. Mas como você falou nas outras agências podem ser diferentes, ter nomenclaturas diferentes para o mesmo conceito, certo?

MV: Sim, por exemplo na Echos, eles dividem o design thinking em sete fases diferentes. Eu não estou dizendo que está errado. Eles só estão criando recortes diferentes da metodologia que em muitos casos ajudam.

No meu entendimento são três fases: entendimento, cocriação e prototipagem. Essas fases são divididas em dois diamantes, o primeiro inteiro é a fase de entendimento e o segundo é a fase de cocriação e prototipagem. É o “be-a-ba” mais básico do design thinking. Acho que nessa fase de cocriação e prototipagem é a fase que mais muda, cada um coloca o seu dedo. E acho justo pois acho que é o ponto que entra as diferenças metodológicas da especialidade que você está trabalhando e da especialidade da empresa ou profissional que está fazendo aquilo ali. A prova de conceito e a prova de funcionalidade são dois olhares diferentes para a fase de prototipagem. Chega uma hora que você não precisa mais fazer a prova de conceito porque vai estar validada. A funcionalidade é até o fim.

E: E como você vê essa relação entre o profissional e o cliente durante a pandemia?

MV: Eu acho que aumentou a relação entre o profissional e o cliente durante a pandemia. Acho que eu gosto muito e sempre procurei trabalho colaborativos, sinto mais seguro de criar uma coisa nova quando estou fazendo com outras pessoas. Dentro do mundo de design isso é mais valorizado ainda, o processo colaborativo. Acho que é isso muito mais entre os designers, menos com os clientes.

Mas recentemente, pelo fato de eu não ter uma equipe mais, a resposta imediata foi trazer o cliente mais para próximo. E percebi do outro lado uma pré-disposição para querer participar disso, especialmente no design gráfico. Eu fui com o receio de convidar para participar mais e nada verdade recebi o contrário, só sorrisos, felizes, feedbacks positivos, “adorei participar disso, me sinto proprietária da marca, foi nós que fizemos”.

Existe uma certa solidão em quem é empreendedor, CEO, presidente da empresa, quem está lá em cima não tem como quem trocar. Quando chego com essa postura, essas pessoas ficaram muitos felizes com isso. Foi muito bem recebido esse modelo de trabalhar. Tanto pragmaticamente, agenda, como emocionalmente estou trabalhado com alguém. Empreendedores estão muito motivados com a pandemia a colocar suas ideias para frente. De transformar os negócios atuais que buscam de fato fazer transformações melhores para sociedade e meio ambiente. É outra ideia do que para ganhar só dinheiro. Mas são negócios que procuram algo a mais do que isso, ganharam força com essa pandemia. Eu vi muita gente tenho mais vontade, mais recursos, mais incentivos por conta da pandemia. E acaba que a gente tem mais trabalho também.

Transcrição da entrevista

Realizada em 12 de janeiro de 2021 via Whatsapp

Ana Cristovão – Líder de Comunicação e Marketing na Movida

Entrevistador (E): Quais maiores impactos sua empresa obteve por causa do COVID-19?

Ana Cristovão (AC): Como focamos muito em viagem e por causa da pandemia as viagens acabaram, tivemos um grande desafio para enfrentar a pandemia. A gente optou por sempre estar presando pelo cuidado, nas redes sociais tomar cuidado com o que é falado, não dá a entender que a gente apoia aglomerações, que apoia coisas contrárias que se deve ser agora por conta da pandemia.

E: Quais mudanças foram implementadas para lidar com essa crise?

AC: A gente teve uma mudança de campanha porque a gente mudou, entrou com uma nova agência e com uma campanha de “Movida a vida para ser movida” em janeiro e em março entrou a pandemia com a nova campanha de “Movida a vida para ser movida com saúde”. A gente não colocou máscara no logo, porque é só escrita e não optamos por isso.

E: E vocês chegaram a repensar o posicionamento da marca de alguma forma?

AC: A gente teve esse cuidado de mudar o jeito de falar com nosso público e em questão de mostrar que estamos tendo esse cuidado. O cuidado nas lojas, a limpeza no carro, como o carro chega para o consumidor sendo que outra pessoa já tenha utilizado antes. Acho que foi importante a empresa perceber a necessidade principal do consumidor nessa pandemia que foi a saúde e segurança. Nós pesquisamos e vimos que essa era a principal questão para a pessoa alugar o carro.

E: E como foi esse processo para a empresa?

AC: O que aconteceu muito com aluguel de carro nesse período é que a gente teve o problema que não estavam alugando porque as pessoas não queriam sair de casa. Agora o problema é

que por conta das montadoras, a gente não está tendo muitos carros e está tendo uma procura maior.

E: E para o público, você observou alguma resposta desse processo da marca?

AC: Em rede social isso está afetando bastante porque as pessoas surgem por rede social falando sobre isso, perguntando e questionado. E a gente tenta comunicar por rede social, avisar as pessoas que estavam com falta de carro. Sempre deixando claro o que está acontecendo.

E: E sobre a nova campanha, qual foi o objetivo dela?

AC: Não tivemos a troca do logotipo, mas trocamos a campanha como forma de apoio ao combate à pandemia. Essa nova campanha foi com o intuito de mostrar para as pessoas que as coisas teriam que continuar, mas com saúde, com higienização. De um jeito que não fosse afetar a saúde de ninguém, de uma maneira que pudesse continuar acontecendo, porém com saúde. E tivemos bons resultados.

Transcrição da entrevista

Realizada em 12 de janeiro de 2021 via Zoom.

Raphael Finardi – Diretor de criação da C3dweb

Entrevistador (E): Quais maiores impactos sua empresa obteve por causa do COVID-19?

Raphael Finardi (RF): Na empresa, antes da pandemia a gente já fazia a maior parte das reuniões por vídeo, os clientes não eram especificamente de São Paulo, eram de outras regiões. Então para a gente foi mais tranquilo. Poucos clientes tinham o contato presencial com a gente.

E: Como eram os projetos nessa agência?

RF: O tempo de cada projeto era muito rápido então o tempo mesmo era escasso. A gente conseguia focar mais nos processos, não só em design thinking mas em Y e X, mas as entregas eram muito rápidas, então tinham que não ser simples mas que desse para o cliente entender. A gente queria sempre entender o cliente e o que ele precisava para o projeto e passar de uma forma que desse para entender bem.

E: E essas entregas, como são realizadas?

RF: Eu cuido da área de criação e da área de desenvolvimento. Na área de desenvolvimento eu cuido da parte de website e loja virtual e landing page. E na parte de criação eu gerencio a parte de demanda com os designers. Então a gente entrega desenvolvimento de identidade visual, todo tipo de criativo para social media, é um portfólio bem variado. A parte de criação para parte de Ads também, tem muitos produtos na agência.

E: E algum cliente durante a pandemia entrou em contato com vocês para reformular alguma parte do marketing da empresa?

RF: Não só isso, mas os clientes mudaram como eles se apresentavam, tipo de produto e principalmente tinham muitos restaurantes que conseguiram continuar durante a pandemia fazendo alguns ajustes. Mas tinham muitos restaurantes que nunca quiseram fazer delivery, então eles foram obrigados a mudar, ter uma comunicação diferentes, mas foi bem tranquilo.

E: E como foi esse tipo de mudança para as empresas?

RF: Tiverem clientes que exigiam reuniões presenciais, mas foi tudo online mesmo. Então a gente fazia reuniões com esses clientes através de chamada de vídeo para entender direito o que eles queriam. O que queriam mudar na gestão da marca. E as empresas realmente queriam começar a entender direito as novas demandas com essa pandemia e ajustar a gestão conforme as necessidades dos clientes.

E: E o que você acha desse tipo de mudança? Dessa mudança de posicionamento das empresas?

RF: Eu apoio as empresas que mudaram e que se posicionaram em apoio ao combate à pandemia. Acho que é importante as empresas se posicionarem como a XP, que acho que todo mundo está em home office, não tem mais previsão para voltar, a Magazine Luiza que conheço algumas pessoas que trabalham lá também.

Mas tem alguns casos como Madero que infelizmente, pelo menos eu nunca mais vou lá. Acho que empresas que se posicionaram dessa forma precisam tomar um baque e saberem que se posicionaram errado, voltar atrás e as pessoas realmente pensarem se vale a pena continuar consumindo nessas empresas.

E: E sobre o processo da mudança do logotipo e da marca? Como funciona?

RF: Durante a pandemia eu acabei fazendo algumas mudanças, principalmente de reformulação visual de marca e o processo geralmente que a gente costuma fazer é ter um briefing inicial. Esse briefing é feito pelo time de comercial que fez a venda, bem superficial, não envolve muitos detalhes, é mais o que o cliente contratou e o que ele vai receber. A partir daí tem a equipe de atendimento que marca uma reunião e a reunião geralmente é comigo, como o comercial e como o atendimento. A gente faz umas perguntas como marcas que ele gosta, a gente aconselha também mudanças radicais se é realmente necessário. E depois a gente apresentava tudo em uma única amostra, seguindo toda a conversa.

E: Você poderia falar mais sobre algum projeto?

RF: Durante a pandemia eu criei 2 marcas. Foi uma parceria do Botafogo com o Centrum, e eles estavam visando a liberação dos estádios e também para o benefício dos atletas na questão de vitaminas e minerais. Achei bem legal essa parceria e eu fiz a aplicação de máscara, criação do logotipo com máscara, tem toda uma identidade visual aplicada para o público visando a segurança. O cliente pediu a máscara no logo como forma de se posicionar melhor.

E: E o resultado dos projetos, o cliente chega a te informar se deu certo ou não?

RF: As vezes sim, mas esse especificamente do Botafogo eu vi que está publicado e funcionando então creio que deu certo sim. Foi muito legal ver esse posicionamento porque deu para perceber que eles realmente entenderam o que precisavam para mostrar o posicionamento positivo deles perante o público. Então deu para ver o posicionamento positivos que eles tiveram, o próprio envolvimento nas redes sociais, com uma identidade mais leve, as cores são muito escuras, mas com esse novo posicionamento ficou mais cool, mais leve.

E: Nesses projetos você chegou a utilizar a metodologia de design thinking?

RF: Sim, alguns elementos do design thinking foram usados, não necessariamente com o mesmo nome das etapas, mas foram usados elementos sim. Acho que é importante num processo de gestão de marca ou reestruturação da marca, a empresa saber as necessidades do cliente. O que causaria uma boa imagem da marca e o que não seria bom. Acho que cada vez mais as empresas estão escutando os consumidores e humanizando mais suas empresas.

Transcrição da entrevista

Realizada em 28 de janeiro de 2021 via e-mail

Rodrigo Candido – Diretor criativo na Peppery

Entrevistador (E): Vi que a agência Peppery fez a campanha da Rede Giraffas, poderia me contar mais sobre esse processo?

Rodrigo Candido (RC): A alteração do logotipo com certeza tem elementos do design thinking, mas não necessariamente passamos por todas as etapas com os mesmos nomes do processo. O Giraffas sempre quis uma comunicação próxima do público, então trabalhamos muito isso no dia a dia, acompanhando em tempo real o que acontece de relevante para o público.

E: E como vocês chegaram à imagem que vocês queriam passar para o público?

RC: Esse já era um posicionamento da empresa, que com a maioria de suas lojas em shoppings, teve que se adaptar nessa realidade, então foi algo que vão de dentro para fora, mas de acordo com uma necessidade social. Todos os funcionários já estavam preparados, com os cuidados necessários, as lojas também, então foi um incentivo ao consumidor para manter o isolamento e o uso de máscaras.

E: E como foi o processo de recriar o logotipo da marca?

RC: Inicialmente, o que sugerimos e fizemos, foi algo que fosse icônico, que é literalmente alterar o logotipo, separando as girafinhas. Isso foi feito de forma que ainda fosse reconhecível, mas que ao mesmo tempo, fosse claramente uma mensagem de distanciamento social e um posicionamento da companhia.

E: E vocês conseguiram ver alguma resposta, algum resultado do público?

RC: Sim, a resposta foi muito positiva. Depois, a marca aderiu ao movimento #MáscaraSalva. Foi aí que voltamos ao design original do logo, apenas colocando as máscaras. Foi tudo muito dinâmico e rápido, no mesmo ritmo que nós vivemos na pandemia. Então, tiveram alguns estudos do melhor design, mas que andou muito rápido.

Transcrição da entrevista

Realizada em 18 de fevereiro de 2021 via LinkedIn

Julieta Cossari – Supervisora de marketing no Mercado Libre (Argentina)

Entrevistador (E): Vi que o Mercado Livre teve muitas ações no combate ao Covid-19, uma delas foi a mudança do logotipo. Poderia me falar mais sobre esse processo?

Julieta Cossari (JC): A marca trocou o logotipo em todos os seus pontos de contato indefinidamente, até que fosse necessário. Sabemos que o Mercado Libre atinge muitas pessoas, por isso a ideia era ajudar os nossos utilizadores e colaboradores com diferentes iniciativas de prevenção, solidariedade e consumo responsável. Mudar nosso logotipo clássico de um aperto de mão para uma saudação de “codo a codo” faz parte desses novos hábitos que tentamos promover porque estamos convencidos de que juntos podemos ajudar a colaborar com este problema.

E: E como surgiu essa iniciativa?

JC: A ideia surgiu em conjunto com a GUT, a agência criativa com a qual trabalhamos. Esta iniciativa gerou o #codoacodochallenge, uma ação de doação em conjunto com o Mercado Pago e diversas fundações como a Cruz Vermelha Argentina, BDA, etc, e também um ciclo musical onde artista prestam homenagem aos heróis da pandemia.

E: E de alguma forma, vocês conseguiram medir o resultado de todas essas ações?

JC: Ganhamos o prêmio Grand Effie: codo a codo, de Gut for Mercado Libre no EFFIE AWARDS ARGENTINA 2020.

